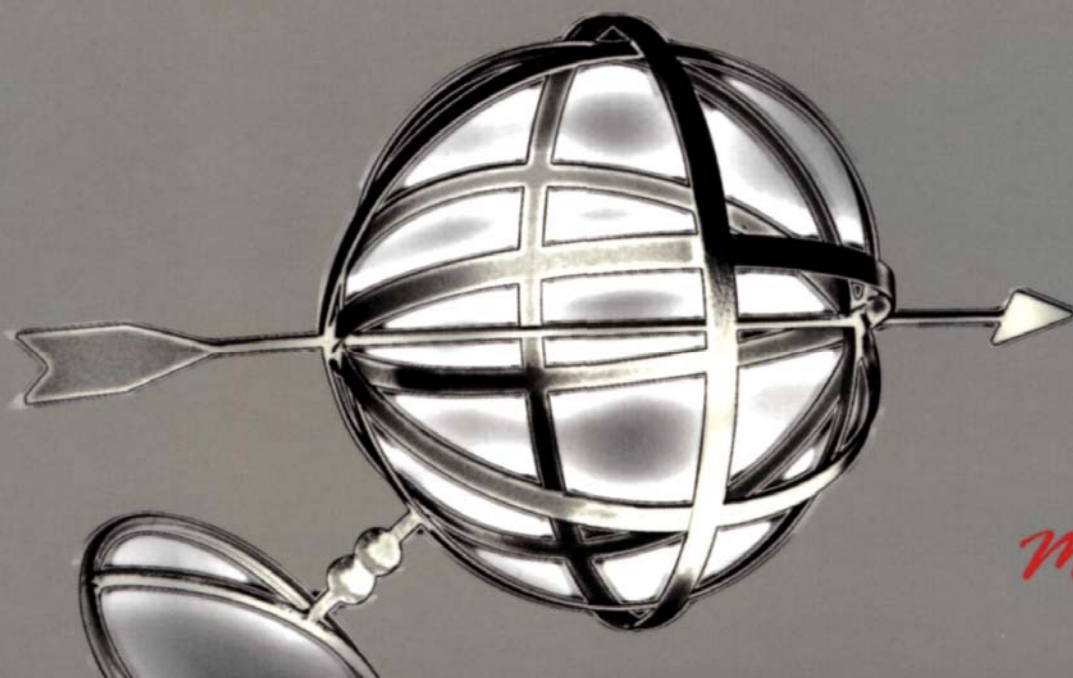


Keith Merron

DOMINANDO CONSULTORIA

Como tornar-se um *Consultor Master*
e desenvolver relacionamentos
duradouros com seus clientes



*m.*BOOKS



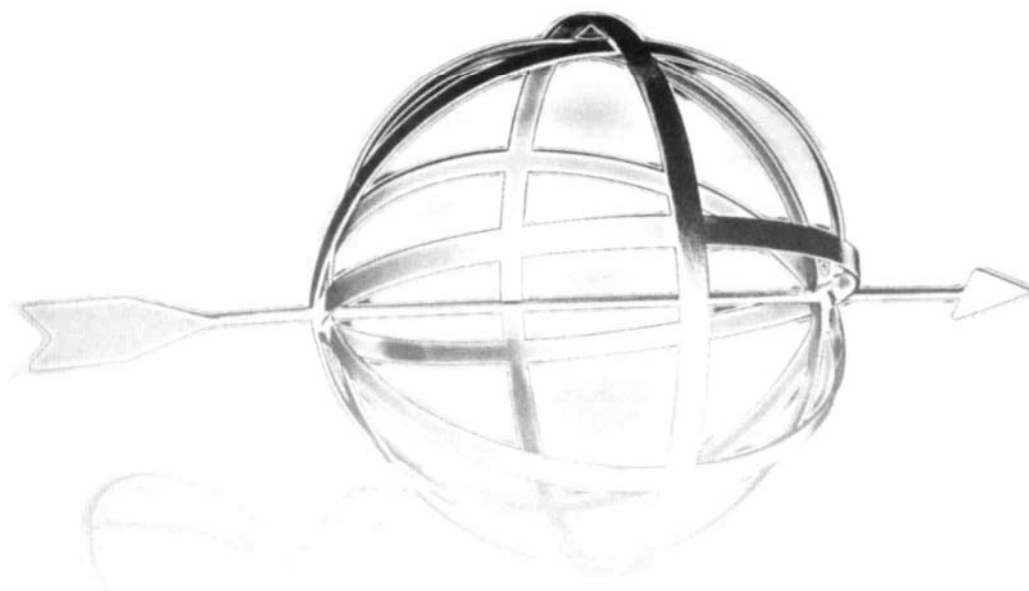
DOMINANDO CONSULTORIA

Como tornar-se um *Consultor Master*
e desenvolver relacionamentos
duradouros com seus clientes

Keith Merron

DOMINANDO CONSULTORIA

Como tornar-se um *Consultor Master*
e desenvolver relacionamentos
duradouros com seus clientes



*M.*BOOKS

M. Books do Brasil Editora Ltda.

Rua Jorge Americano, 61 - Alto da Lapa
05083-130 - São Paulo - SP - Telefones: (11) 3645-0409/(11) 3645-0410
Fax: (11) 3832-0335 - e-mail: vendas@mbooks.com.br



PREFÁCIO

Quando eu era um jovem consultor, um conselheiro meu, experiente, de confiança, me dizia às vezes: "Keith, este trabalho que você acabou de fazer ajudou, mas não foi poderoso". Eu estava agregando valor, ele me dizia, mas não estava fazendo realmente a diferença. Aquele feedback ficava entalado em minha garganta, e muitos anos depois, ainda continua lá. Para mim, "bastante bom" nunca é "bom o bastante".

Este livro visa responder a uma pergunta fundamental: Como posso fazer uma grande diferença como consultor? Muitos consultores querem fazer a diferença e, no entanto, poucos conseguem ser mais do que "úteis". Eles resolvem problemas e fazem pequenos acertos para o cliente, freqüentemente sem saber que o processo em que estão engajados altera pouco a própria dinâmica que criou os problemas. Além disso, a maioria dos consultores não consegue ver os aspectos limitantes de sua própria abordagem porque segue um modelo de consultoria que raramente é discutido, questionado ou examinado. Afinal, a maioria das empresas de consultoria que ganha muito dinheiro utiliza o mesmo modelo, logo ele deve levar ao sucesso.

UMA DIFERENÇA EM PERSPECTIVA

Este livro muda a perspectiva. Essa mudança faz o consultor deixar de ser um salvador e solucionador de problemas e passa a ser alguém que forma uma parceria forte. Imagine de um lado um consultor que segue o modelo convencional de solução de problemas adotado pela maioria dos consultores e que, de fato, resolve o problema

para o cliente. Compare este com um consultor que se engaja na organização cliente, em um processo de investigação que resulta em um conjunto de idéias esclarecedoras que, com o tempo, alteram a própria cultura — a maneira como a organização pensa. Esse primeiro consultor é "útil". Mas o segundo consultor é extraordinário porque seu trabalho catalisa idéias novas, conscientiza e faz mudanças profundas. Esse tipo de consultoria chacoalha o mundo do cliente.

A diferença entre os dois consultores não está no comportamento. Nem envolve a adoção de novas ferramentas e técnicas. Não, a diferença está na atitude do consultor, na mentalidade do consultor, em como ele se define como consultor. Em suma, mudar de um solucionador de problemas para alguém que forma uma parceria forte requer uma mudança fundamental na posição interior de uma pessoa como consultor.

PÚBLICO-ALVO DESTE LIVRO

Este livro é dirigido diretamente a consultores sérios comprometidos em aprimorar sua atividade. Em particular, é escrito para aqueles consultores cujo objetivo é mudar ou promover o crescimento da organização cliente de formas apreciáveis. Isto inclui — mas de modo algum se limita a — consultores que ajudam a reorganizar organizações, criam direção estratégica, produzem abordagens de marketing que remodelam significativamente a definição que uma empresa tem de seu negócio e buscam influir positivamente na cultura de uma organização. Inclui consultores externos e internos, sem distinção.

Embora dirigido a consultores em geral, este livro também é extremamente relevante a qualquer um que esteja engajado em um relacionamento de ajuda aos outros. Qualquer um que explicita ou implicitamente ajude outra pessoa, grupo ou organização a se aprimorar de algum modo se beneficiaria das idéias novas e das perspectivas que este livro oferece. Destina-se também a profissionais de Recursos Humanos, pessoas que treinam outros, membros do clero, psicólogos conselheiros, pessoas com trabalho assistencial na área de saúde e muitos outros.

Independentemente de sua orientação, este livro afirma que a fim de atingir a maestria (a excelência), você deve atender à dinâmica de mudança. A maestria requer que os consultores entendam as forças que promovem ou inibem a mudança, e saibam como mobilizá-los em uma direção positiva. Requer que eles prestem atenção a como eles próprios são e cultivem esse estado como uma força importante no processo de mudança. A maestria também requer que os consultores dêem condições para que o cliente seja "o autor" do resultado de seus esforços conjuntos e continue a receber os benefícios do trabalho deles muito tempo depois de o consultor ir embora. Um grande número de consultores atrapalha-se com sua desatenção à *postura interna*. Eles deixam de ver seu *"self"* como uma força crucial para a mudança. Como

resultado, seguem a estrutura e regras da consultoria e fracassam em sua arte. É a capacidade artística que diferencia os melhores consultores, e a natureza artística da consultoria é nosso foco aqui.

Através das idéias esclarecedoras oferecidas neste livro, você é incentivado a refletir sobre sua própria postura interna e a criar o potencial para um sucesso ainda maior como consultor.

AS ENTREVISTAS

Quando comecei a formular as idéias para este livro, procurei aprofundar meu entendimento dessas qualidades que fazem a maior diferença. Conduzi longas entrevistas com 14 mestres contemporâneos de consultoria. São eles, em ordem alfabética: Linda Ackerman Anderson, Bill Belgard, Geoffrey Bellman, David Bradford, John Carter, Stephen Dichter, Brenda Jones, Jack Knight, Anthony Reilly, Charlie Seashore, Edie Seashore, Ron Tilden, Meg Wheatley e Chris Worley. Transcrevi todas as entrevistas e temas nas visões que eles têm da consultoria master.

Juntamente com minha própria perspectiva sobre consultoria, este livro oferece esses temas e a sabedoria por trás deles. Em vez de focalizar a habilidade e a técnica, esses mestres nos ajudarão a aprender sobre a importância da postura interna do consultor no processo de mudança. Exemplos em todo o livro são extraídos de minha própria experiência e de observações dos outros. Em todos os casos, os exemplos são reais ou compostos de partes de situações reais, exceto quando indicado em contrário. Os nomes reais são retirados para proteger a confidencialidade.

Além de minhas discussões com os consultores master, busquei a perspectiva de dez executivos nas organizações clientes que trabalharam extensamente com consultores de mudança, e que mantêm padrões extremamente altos. As comparações de consultores ajudaram-me a entender melhor as expectativas do cliente e a ver o que eles mais valorizam em um relacionamento de consultoria. [Para maiores detalhes sobre o processo de entrevista, veja o Apêndice A.]

Embora influenciado pelas entrevistas, a maioria dos pensamentos e expressões contidos neste livro são meus, formados de 25 anos de experiência como consultor e modelados por muitos mentores e orientadores ao longo do percurso. Ao mesmo tempo, embora eu possa afirmar a autoria de muitas das expressões das idéias, dificilmente seja eu a primeira pessoa a tratar desses conceitos. Ao contrário, eles são minha forma de pensar sobre muito do que eu aprendi dos outros, entre eles, Chris Argyris, Bill Torbert, Terry Deal, Lee Bolman, David Bradford, Ron Tilden e inúmeros outros que tive o privilégio de conhecer e a quem sinto imensa gratidão pela sua sabedoria e orientação.

A ESTRUTURA DO LIVRO

Este livro é dividido em cinco partes. Cada uma guia os leitores através de uma viagem de exploração em sua própria postura interna à medida que eles aprendem com a experiência de consultores master. O livro segue um fluxo natural de aprendizagem — de um entendimento conceitual de maestria em consultoria, para uma visão da maestria em ação, e, finalmente, para aprender como atingir o domínio pessoal. Ao estabelecer os fundamentos conceituais, ofereço uma visão da maneira como os consultores costumam praticar a consultoria, prestando atenção particular aos pressupostos subjacentes, raramente examinados, nos quais a maioria das práticas de consultoria se baseia. O restante do livro enfoca uma forma alternativa de olhar para a consultoria que acredito que tenha o potencial para ter um impacto e resultados positivos bem maiores que as abordagens típicas.

UMA NOTA AOS LEITORES

Estou extremamente ciente de um paradoxo específico ao escrever este livro. Por um lado, defendo que a consultoria master tem muito mais a ver com investigar do que em dar respostas. Em um dos capítulos, por exemplo, faço uma distinção importante entre dar conselho e dar orientação. Dar conselho tem a ver com respostas, enquanto a orientação poderosa tem a ver com o bom questionamento. E no entanto — aqui está o paradoxo — uso inegavelmente uma "voz de autoridade" em todo o livro: Estou apresentando claramente uma perspectiva em vez de oferecer um processo de questionamento. Por isso, há uma tensão entre a forma do livro e a própria atitude que ele recomenda. Só posso resolver esse paradoxo com o pensamento de que este livro é, essencialmente, uma perspectiva estendida, pessoal sobre consultoria; não constitui o trabalho de consultoria em si. Se tivéssemos de nos conhecer pessoalmente, e eu tivesse de treiná-lo ou lhe prestar consultoria, minha abordagem seria mais pessoal e mais investigativa.

Tendo dito isto, exponho minha perspectiva corajosamente, não porque acredite ter A RESPOSTA, mas porque tenho profundo interesse pelas questões e questionamentos contidos no livro. Ao oferecer os princípios de consultoria master, espero que você, leitor, trate o conteúdo como um catalisador para investigar sua própria prática. Com essa finalidade, à medida que você lê sobre distinções oferecidas no livro, eu o incentivo a refletir profundamente sobre o que você faz e como você é como consultor. Imagine-se em situações diferentes de cliente e sinta como poderia ser se sua condição interior estivesse alinhada a alguns dos princípios oferecidos aqui. Procure intensamente maneiras em que você pode não estar seguindo uma prática consistente com seus objetivos, crenças e estratégias. Da mesma forma, procure encontrar maneiras em que sua prática já está alinhada e saiba que há outras em um caminho similar.

No final, quer você concorde com tudo o que eu escrevo ou não, o que mais importa é que você fique na pergunta: Como eu posso elevar minha prática como consultor a um novo nível? Como eu ajo como consultor de modo que minhas ações façam mais diferença? Esta é a pergunta que deu origem ao livro, e é mantendo a pergunta viva que você encontrará uma maestria maior.



■ FIGURA P.1 : O FLUXO DO LIVRO

AGRADECIMENTOS

Raro é o livro que é escrito sozinho, e este não é exceção. Sou profundamente grato pelo enorme apoio e incentivo que recebi enquanto escrevia. Primeiro e antes de tudo, agradeço a Steve Piersanti e a toda equipe da Berrett-Koehler que acreditou neste trabalho e trabalhou maravilhosamente em parceria comigo em cada etapa, enquanto dávamos vida a este livro. Steven, em especial, demonstrou com tanta facilidade os vários princípios inseridos no livro enquanto me guiava e me ajudava a esclarecer meus pensamentos sobre o assunto. Quero agradecer também a Michael Finley, Doug Gorney e a Pat Brewer cujo apoio de revisão pegaram o que teriam sido frases extensas demais e demoradas críticas e me ajudaram a transformar o texto em algo mais palatável ao leitor. Aprecio intensamente meus parceiros na Consulting Group: Martha Borst, Marty Kaplan e Jeri Mersky, cuja sabedoria e capacidade de "agir como falam" têm me inspirado. Muitos outros tiveram um papel significativo em me ajudar a dar forma ao pensamento deste livro. A cada um deles, sou grato: Patrícia Moore, Tim Kelley, Brad Margolis, Roland Sullivan, Bill Belgarde, Geoffrey Bellman, David Bradford e Michael Lipson. Também quero expressar meus mais profundos agradecimentos a Andréa Markowitz, Kathleen Epperson, Marchelle Brain e Frank Basler que leram as primeiras versões do manuscrito e me presentearam com seus pensamentos, feedback e incentivo. Sou especialmente grato a Frank que fez aquele esforço extra e ofereceu sugestões valiosas que me ajudaram a ajustar a estrutura do livro sem perder qualquer uma de suas mensagens.

Finalmente, quero agradecer a minha esposa e filho, sem os quais este livro não teria sido escrito. A minha esposa, Tina Benson, por seu incentivo entusiasta, crença em mim e apoio as minhas investidas logo de manhã cedo em meu escritório, sem

PREFÁCIO

reclamar enquanto ela assumia uma responsabilidade maior em nossa casa. E a meu filho, Josh Benson-Merron, por se dispor a aprender, junto comigo, de que modo podemos nos tornar melhores em nossos papéis como pai e filho, e como bons seres humanos na vida. Este livro é dedicado ao maravilhoso jovem homem que ele é — e ao sábio homem que está se tornando.



INTRODUÇÃO

Buscando a grandeza na profissão de consultoria,
a maior descoberta de minha geração é que um homem
pode alterar sua vida simplesmente alterando sua atitude mental.

—William James

Sam, um jovem consultor entusiasmado, estava conduzindo sua primeira consultoria a um determinado cliente. Brilhante e agressivo, com um título recente de MBA, ele esteve sob a tutela de seu sócio, um excelente consultor, durante três anos. Agora, após receber um conjunto de distinções importantes e a incumbência de dirigir um processo de consultoria, ele estava pronto para fazer o que se esperava dele. Agiu exatamente como seu sócio lhe ensinara, e parecia funcionar. Sam mostrou ao cliente todas as pesquisas importantes e relevantes que apontavam para as falhas em sua organização. Usou uma equipe de consultores brilhantes para reunir e analisar dados sobre o cliente, seus concorrentes e tendências fundamentais do setor. Ele também mostrou as mudanças que precisavam ser implementadas para que estivesse à frente do setor em seu espaço de mercado. Em cada etapa, o cliente parecia ansioso, interessado, engajado e impressionado com o *know-how* de Sam.

Na reunião final, o relatório de Sam foi bem-recebido, e uma equipe de líderes da organização quase aceitou instantaneamente suas recomendações. Eles asseguraram a Sam seu compromisso na implementação dessas mudanças e até adotaram o cronograma sensato que equilibrava um alto grau de urgência com a consciência de que essas coisas levam tempo. No final dessa reunião, Sam era um consultor feliz.

Meses depois, ele não podia estar mais desapontado. Nas primeiras semanas, o cliente começou a traçar os planos para implementar as recomendações. Entretanto, uma queda inesperada nas vendas, associada a alguns prazos não cumpridos no

desenvolvimento de produtos, fizeram o cliente cortar algumas das recomendações de Sam. Eles lhe asseguraram que era um problema temporário e que iriam retomar o processo assim que esse transtorno fosse resolvido. Nunca fizeram isso.

Era óbvio para Sam que o processo e os conhecimentos especializados que ele fornecera iam diretamente ao ponto. A falha, claramente, estava na falta de capacidade do cliente em se ater à finalidade que se propôs e manter o plano. Ao expor ao sócio o fracasso nesse esforço, este apontou algumas coisas que Sam poderia ter feito de outro modo, como oferecer truques inteligentes de negociação que teriam feito a diferença. O sócio também ressaltou que essas coisas acontecem e que faziam parte do processo de aprendizagem. "Você está destinado a fazer coisas excelentes", disse o sócio. "Não deixe isso desanimá-lo."

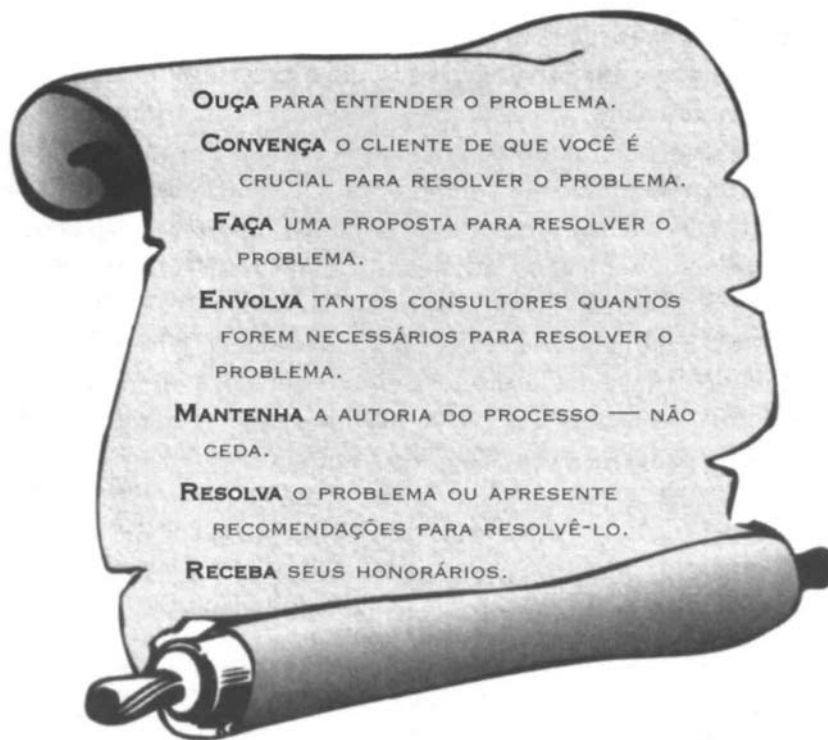
O sábio conselho do sócio foi bem-vindo, e Sam estava ansioso para agarrar a próxima oportunidade de atender um cliente, com um vigor renovado. Mal sabia ele que esta estava quase inevitavelmente fadada ao fracasso. Iria render dinheiro, mas não faria a diferença. Nem o sócio teria a menor suspeita disso. E ninguém na empresa. De fato, eles estavam ganhando muito dinheiro, com sucesso financeiro suficiente para descartar com facilidade esse e outros fracassos. O padrão de fracasso era deixado de lado, sem ser examinado enquanto a empresa de consultoria continuava o jogo.

A história de Sam repete-se continuamente com consultores do mundo todo. Muitos deles, com frequência, têm obtido resultados como os de Sam, no entanto, se mantêm no mesmo cenário. Presos ao mesmo padrão que a maioria dos consultores está seguindo, não conseguem ver uma alternativa. Como resultado, muitos, se não a maioria, dos clientes não acreditam em consultoria ou se irritam ao ver como o sistema todo é intratável. No entanto, eles também continuam a participar do padrão, esperando que, da próxima vez que contratarem um consultor, o resultado seja diferente. Raramente o é. Isso me faz lembrar da famosa definição de insanidade — fazer a mesma coisa repetidas vezes e esperar um resultado diferente.

AS REGRAS DE CONSULTORIA

As regras para a consultoria "bem-sucedida" foram criadas há muito tempo. Alguém desconhecido, talvez um conselheiro confiável de um rei, foi quem as concebeu. Cerca de 100 anos atrás, elas foram reformadas e aplicadas à administração por Frederick Taylor. Esclarecidas e tornadas universais por James O. McKinsey, Marvin Bower e outros em meados do século XX, essas regras foram popularizadas no final do século XX por um grande número de consultores que as usou para ganhar riquezas inacreditáveis. Quase todos os profissionais de consultoria conhecem essas regras seguem-nas e se beneficiam delas. E, em geral, as regras correntes de consultoria se baseiam

na afirmação de que o consultor tem conhecimentos especializados, cruciais para o sucesso do cliente. São elas:



À primeira vista, essas regras de consultoria parecem razoáveis. Mas quantas delas realmente beneficiam os clientes? A maioria das empresas de consultoria afirma que o benefício é enorme. Não tenho tanta certeza. A maioria dos consultores e empresas parece prestar atenção somente na transação entre cliente e consultor, raramente reconhecendo o resíduo considerável ou as conseqüências não pretendidas da forma como o jogo de consultoria é feito. Falta algo no mundo da consultoria, mas poucos consultores bem-sucedidos financeiramente conseguem perceber isso ou, se conseguem, gostariam que os clientes percebessem. Dê uma olhada nos registros, eles diriam; você não pode argumentar contra o sucesso! O que aqueles consultores não mostram é sua lista de fracassos. E ela é extensa.

ISSO NÃO ESTÁ MAIS FUNCIONANDO BEM

Abordagens baseadas em especialistas* em consultoria permanecem proeminentes porque funcionaram bem, especialmente no passado, e continuam a funcionar bem em certas situações, particularmente naquelas em que existe uma distinção clara entre causa e efeito, e onde as variáveis são definíveis e delimitadas. No entanto, em muitas outras situações, acredito que as abordagens estruturadas, baseadas em especialistas fracassam. O mundo está mudando tão rapidamente e os desafios que as organizações enfrentam são tão complicados que os métodos estruturados raramente funcionam. Eles tentam impor um conjunto de processos em condições que não se encaixam mais. Além disso, a validade dessas abordagens muitas vezes deixa de ser questionada. Por quê? Talvez por nenhuma outra razão senão a de que nós, consultores, e toda a humanidade, tenhamos uma tendência comodista à mesmice e evitemos o mundo infernal da incerteza. Como resultado, embora haja indicadores de que a profissão de consultoria já não atende mais às necessidades de seus clientes, temos demorado a dar atenção aos sinais de advertência.

Os sinais são extensos. Eles incluem:

1. A demanda por consultoria está caindo, e, como resultado, as empresas de consultoria estão sendo forçadas a efetuar o *downsizing*.
2. Muitas consultorias estão perdendo a preferência na medida em que suas práticas estão sujeitas a um exame mais profundo.
3. Um número cada vez maior de livros que desmascaram a soberania da profissão de consultoria tem sido publicado.¹

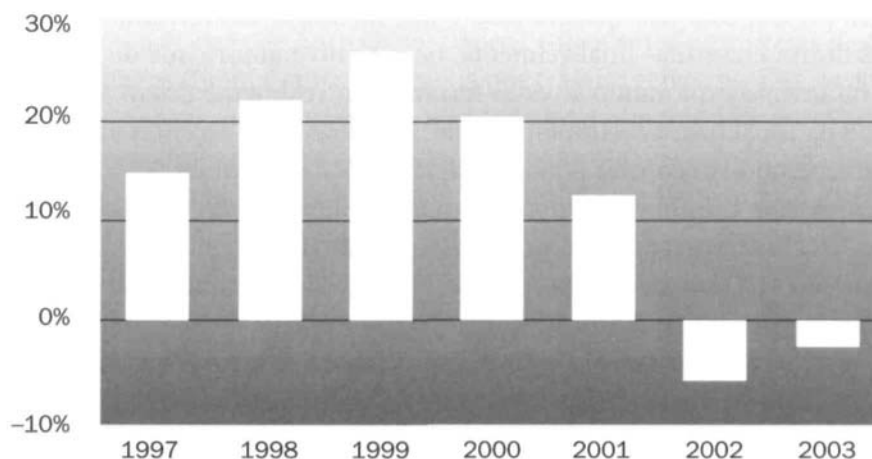
Realmente, no momento em que escrevo este livro, acredito que o campo da consultoria não anda bem. Um artigo recente da *Consulting News* relatou que as empresas de consultoria estão recebendo mais projetos e ganhando muito menos, enquanto experimentam um aumento na duração de seus ciclos de vendas e uma queda no tamanho médio do serviço prestado. Espera-se que a situação piore. Os líderes de grandes empresas de consultoria relatam que vários de seus clientes

* Estou fazendo uma distinção aqui entre a consultoria de especialista e a consultoria de processo, conforme feita por Peter Block em seu livro *Flawless Consulting*. Consultores especialistas vendem basicamente seu conhecimento e experiência. Em contraste, os consultores de processo, embora tenham conhecimento e experiência, estão mais interessados em criar um processo pelo qual os clientes possam descobrir por si mesmos o conhecimento necessário para tomar medidas efetivas. Os consultores de processo também focalizam tipicamente a dinâmica humana do cliente — os processos de tomada de decisão, trabalho de equipe, comportamento organizacional etc. — e têm como objetivo ajudar o cliente a aprimorá-los. Embora nenhum consultor caia exclusivamente na categoria de processo ou de especialista, a maioria se inclina em uma direção ou outra.

funcionaram muito tempo sem consultores e não sentem falta deles. E sem a "próxima coisa excelente" para vender, sem um atrativo especial, os consultores estão encontrando dificuldade para lutar contra a indiferença. O artigo também relata que os clientes têm reclamado que era rotina, no final da década de 1990, lhes empurrarem coisas demais — vendiam coisas de que eles não precisavam.² Pelas informações que recebo, vejo mais consultores experientes lutando por negócios, atualmente, do que vi nos 25 anos em que tenho dado consultoria.

Uma vez que a profissão não tem dados objetivos sobre o sucesso e o fracasso de iniciativas de consultoria, é difícil apontar a tendência emergente. Há, entretanto, algumas fortes indicações. Pela primeira vez em décadas, por exemplo, o crescimento do Produto Nacional Bruto Americano está superando o crescimento no setor de consultoria.³ E o crescimento da receita nas maiores empresas de consultoria, embora robusto na década de 1980 (20-30% anualmente, em média), ficou mais lento de lá para cá.

Acredito que essas tendências preocupantes sejam um desdobramento direto das regras fundamentais sobre as quais a maioria das empresas de consultoria baseia sua prática. Essas regras formam práticas que corroem a confiança e a eficiência dos consultores. Em particular, as causas dessa erosão são: (1) as crenças e pressupostos fundamentais que embasam as regras correntes; e (2) as regras por trás das regras, freqüentemente não vistas pelos clientes.



■ FIGURA I.1: DECLÍNIO CONTÍNUO NO SETOR DE CONSULTORIA⁴

PRESSUPOSTOS QUESTIONÁVEIS

Há inúmeros pressupostos falhos por trás de muitas práticas da profissão de consultor. Dez anos atrás, por exemplo, Nitin Nohria e J. D. Berkeley perceberam que, na maioria dos casos, as pesquisas mostram que muitos dos modismos, inclusive TQM, Reengenharia de processos, MBO e outros "raramente produziram os resultados prometidos".⁵ E uma miríade de artigos, no início da década de 90, mostrou como os esforços de TQM ficam, muito freqüentemente, aquém de seus objetivos. A maioria das pesquisas sobre o assunto sugere que menos de um quarto dos esforços de TQM produziu resultados tangíveis e duradouros.⁶

Apesar do índice evidentemente crescente de fracasso, a profissão de consultor continua a buscar o próximo grande atrativo que eles podem oferecer, e os consultores continuam a culpar os clientes pela fraca execução. Ao fazermos isso, estamos sujeitos à mesma tendência que outros setores: evitamos examinar os pressupostos e noções tendenciosas que estão por trás da maneira como abordamos nosso trabalho.

Um pressuposto fundamental, por exemplo, é que o conhecimento, e sua transferência estruturada, é a ferramenta mais adequada que um consultor pode oferecer. Será mesmo? Na verdade, pode ser o elemento menos essencial. Talvez só ofereça a *ilusão* de conforto. Talvez só estejamos promovendo a aparência de uma metodologia útil, como Harold Hill promoveu, fraudulentamente, a "teoria do pensar" sobre música em "O Vendedor de Ilusões" (*The Music Man*), de Meredith Willson.

Outro pressuposto não questionado é que há magia nas ferramentas e técnicas. Os consultores citam-nas infalivelmente, bem como a autoridade de quem elas derivam, raramente explorando se essas ferramentas realmente fazem a diferença. Os clientes e os consultores costumam adotar as idéias mais recentes aceitas em consultoria, esperando encontrar a pílula mágica, difícil de se obter. Raramente aqueles que seguem esse caminho reconhecem que as soluções reais não estão em pílulas mágicas. Os clientes, geralmente, querem respostas fáceis, e muitas empresas de consultoria estão ansiosas demais para enviar jovens consultores, ainda inexperientes, para oferecê-las. Os resultados costumam ser decepcionantes para o cliente. Um diretor-presidente que conheço, por exemplo, recusa-se a contratar consultores. Ele está cansado de vê-los tentando lhe vender a "abordagem" deles. Ele sabe que não existe uma resposta única e desconfia de qualquer um que alegue tê-la. Uma executiva sênior que conheço diz que sua empresa tem "fobia de consultores". Diz ela: "Estamos cansados de consultores que prometem o mundo e não oferecem nada."

Um número muito grande de consultores oferece ferramentas, processos e técnicas, enquanto deixa de apreciar o pensamento e o entendimento profundos que os criaram, em primeiro lugar. Frequentemente adotamos as ferramentas e técnicas

para aplacar a ansiedade natural associada ao processo de consultoria ou evitar o enfrentamento do medo de que talvez não estejamos preparados para realizar a tarefa que temos em nossas mãos.

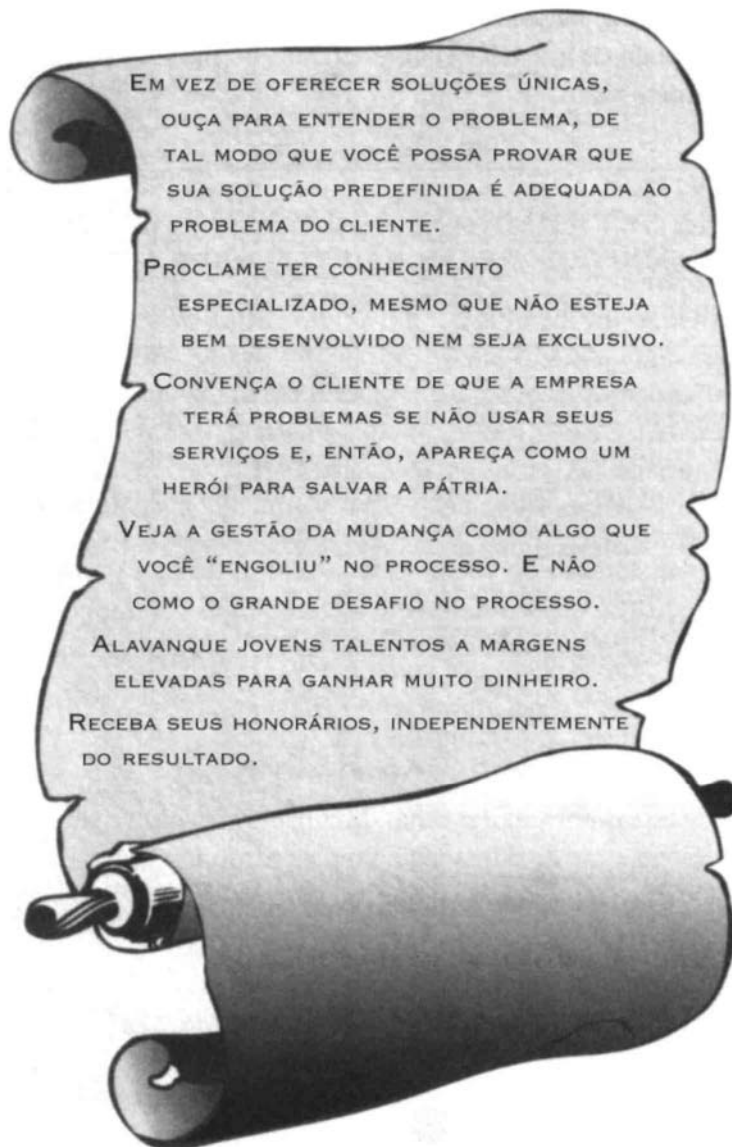
AS FERRAMENTAS E AS TÉCNICAS NOS DÃO
CONFORTO; ELAS NÃO TEM NADA A VER
COM A CONSULTORIA MASTER.

Talvez o maior pressuposto de todos seja a crença de que o objetivo da consultoria é oferecer conselhos para resolver problemas, deixando de se reconhecer que o verdadeiro desafio que a maioria dos clientes enfrenta é gerar a mudança. Robert Shaffer disse bem isso ao declarar que o problema é que a maioria dos consultores "não faz da implementação do cliente o foco central de suas práticas de consultoria. A maioria dedica-se quase totalmente a oferecer aos gerentes esclarecimentos e idéias sobre mudança; eles praticamente não se concentram em ajudar o cliente a efetuar a mudança."⁷

AS REGRAS POR TRÁS DAS REGRAS

Se você tivesse de espiar por trás das cenas de consultoria como costuma ser exercida, encontraria um jogo atrás de outro jogo. Poucos consultores e empresas de consultoria querem que os clientes saibam o que há por trás das cenas, pois, se soubessem, muitos clientes não os contratariam. As regras do jogo por trás do jogo são destinadas a ganhar mais dinheiro para o consultor ou empresa de consultoria, freqüentemente em detrimento de resultados para os clientes. O jogo por trás do jogo tem as regras apresentadas na página seguinte.

Juntos, os pressupostos descritos nessas regras e as regras por trás das cenas levam os consultores a operar de modo que lhes traga uma alta compensação e uma compensação limitada para o cliente. Eles impulsionam os consultores a ler, pesquisar e escrever sobre teorias, ferramentas, habilidades e técnicas, ao mesmo tempo em que os levam a perder de vista um fenômeno mais profundo, não observado, e fácil de se testar: a maneira como a consultoria costuma ser praticada é a fonte básica de fracasso, ou, quando muito, de sucesso limitado. Esses pressupostos e regras subjacentes também fazem os consultores ignorar o que os consultores master sabem bem — que sua postura interna é um determinante muito maior para o sucesso do cliente do que qualquer outro fator. Ignorando essas verdades, a profissão cedeu a modas e modismos.



O QUE DIFERENCIA OS BONS CONSULTORES DOS EXCELENTES?

No campo de consultoria para mudança organizacional, pouco tem sido escrito sobre o que diferencia os bons consultores dos master.⁸ Muitos consultores dedicados que atuam na área de consultoria para mudança estão bem equipados com as

ferramentas de sua atividade; no entanto, freqüentemente desapontam seus clientes. Por quê? Devido à crença comum de que as ferramentas e as técnicas constituem os aspectos mais essenciais da consultoria.

DURANTE TODO ESTE LIVRO, REFIRO-ME TANTO
À "CONSULTORIA PARA MUDANÇA" QUANTO À
"CONSULTORIA". ESTOU DEFININDO CONSULTORES
DE MUDANÇA COMO AQUELES QUE VISAM MUDAR AS
ORGANIZAÇÕES COMO UM TODO,
DE ALGUM MODO SIGNIFICATIVO.

Todos os consultores têm uma profusão de ferramentas, técnicas, modelos e teorias à sua disposição, mas, poucos efetivamente funcionam. E menos ainda são extraordinários. Logo, torna-se premente a pergunta: O que constitui o domínio da consultoria? Infelizmente, poucas pesquisas foram feitas sobre essa questão e poucos livros falam sobre o assunto.⁹

A maioria do que é escrito enfoca os elementos superficiais relativos à consultoria e raramente examina os padrões mais profundos. Com tanto foco em ferramentas, técnicas, processos e conhecimento especializado, a dinâmica subjacente ao processo de consultoria recebe, com freqüência, pouca absolvição. Ela inclui:

- A qualidade da relação entre cliente e consultor.
- A conduta e caráter do consultor.
- A definição de quem é o cliente e o propósito mais profundo do engajamento de consultoria.

Esses aspectos ocultos do processo de consultoria são os que identificam a consultoria master. Eles não podem ser vistos no sentido convencional — ficam abaixo da superfície. Podem, entretanto, ser claramente sentidos. Como disse a raposa de *O Pequeno Príncipe*, de Antoine Saint-Exupéry: "... e agora aqui está meu segredo, um segredo muito simples: só com o coração se pode ver corretamente. O essencial é invisível para os olhos."¹⁰

A fonte de qualificação não está nas ações externas, nem no uso efetivo de ferramentas. Invisível, ela se encontra na postura interna que o consultor adota em relação ao mundo do cliente, ao conhecimento e a ele mesmo. Por postura interna,

refiro-me aos sentimentos, crenças, pontos de vista e perspectivas que dirigem as ações de uma pessoa. É o lugar "de onde viemos" quando agimos.

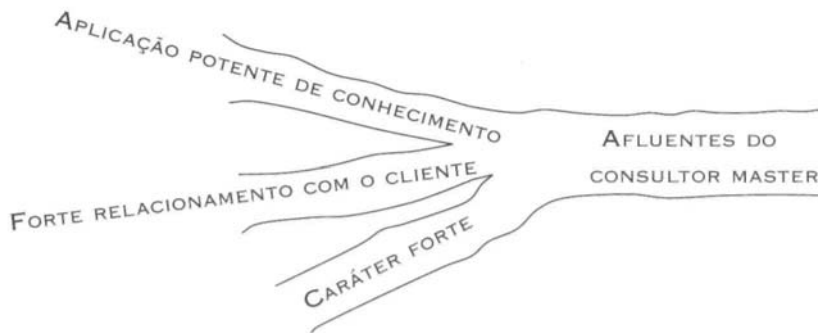
Quero deixar claro que não nego a importância do conhecimento especializado no processo de consultoria. Ao contrário, o conhecimento é imensamente valioso. Uma dependência excessiva do conhecimento, entretanto, sem a devida atenção ao eu interno, ao processo de consultoria e à qualidade do relacionamento resulta em sucesso limitado. Será ainda menos efetiva nos próximos anos.

O QUE É CONSULTORIA MASTER?

Quando falo de consultoria master, qualificada, não estou me referindo ao âmbito do "controle". Nem estou sugerindo um imenso conhecimento especializado que só alguns detêm. A maestria à qual me refiro surge da atividade artística de consultoria, dirigida pela expressão efetiva das qualidades internas do próprio consultor. A maestria tem pouco a ver com a ciência da consultoria; diz mais respeito ao momento em que a sabedoria é aplicada habilmente, de uma forma que direciona o cliente cada vez mais profundamente para a ação. A maestria, nesse sentido, não é um lugar aonde se chega, definitiva e permanentemente. Em vez disso, vem em momentos, e é, freqüentemente, difícil de se captar. Como outros, tenho momentos em que acesso um estado interior em que estou no melhor de mim. Esses momentos geralmente acontecem quando estou calmo, centrado, aberto e confiante. Naturalmente, tenho momentos em que também estou em meu pior estado, preso em alguma turbulência de minha psique, da qual parece que não posso escapar. A maestria acontece quando estamos abertos às lições que nossas experiências nos ensinaram — e somos honestos com os clientes que procuramos ajudar.

Os consultores que exploram os aspectos internos do processo de consultoria desafiam os pressupostos fundamentais no campo da consultoria. Muitos desses consultores são brilhantes em seu trabalho; no entanto, recebem pouco crédito. Isso porque eles têm guiado seus clientes com tanto sucesso que os próprios clientes recebem — e merecem — o crédito.

Os consultores master raramente se intimidam com a auto-reflexão quando enfrentam uma situação malsucedida de consultoria; eles sabem que sua postura interna é o que mais importa em seu trabalho. Eles valorizam uma parceria de confiança com o cliente, a aplicação hábil do conhecimento e o caráter interno exigido para inspirar os outros. O sucesso, para o consultor master qualificado, é resultado de uma mistura poderosa dessas três capacidades. Como afluentes de um único rio, a confluência desses três componentes está redefinindo e dando uma forma nova ao setor de consultoria. Como veremos mais adiante, contar com qualquer um desses afluentes, excluindo outros, resulta em sucesso limitado.



CONSULTORIA MASTER

Esta forma de pensar representa uma mudança de paradigma no processo de consultoria, em que o consultor, na totalidade de seu ser e sua própria saúde, são de importância crucial. Uma condição interna saudável produz essas coisas, todas cruciais à consultoria master:

- ☐ A capacidade de ver e pensar holisticamente.
- ☐ Uma noção de certeza, auto-estima e valor próprio.
- ☐ A capacidade de ser honesto, genuíno e inspirar confiança nos outros.
- ☐ Neutralidade, capacidade de escutar com profunda atenção e um espírito de investigação em colaboração.
- ☐ Capacidade de estabelecer um relacionamento poderoso com o cliente.
- ☐ Conhecimento sobre o processo de mudança.
- ☐ Capacidade de estar presente.

Estas e outras características dos aspectos internos da consultoria serão exploradas em todo o livro. Espero que ao longo da leitura você possa questionar algum dos padrões mais profundos, possivelmente até escondidos, que estruturam seu próprio comportamento de consultoria. Como resultado, você irá encontrar um caminho para uma eficiência maior e começará a ver uma grande diferença em sua prática de consultoria. Começaremos entendendo os objetivos e estratégias do modelo típico de consultoria.

PARTE 1

A CONSULTORIA MASTER

A DECADÊNCIA DA PROFISSÃO DE CONSULTOR

Conhecemos o inimigo, e ele somos nós. —
Pogo (Walt Kelly)

Alguns anos atrás, estava envolvido em uma consultoria em parceria com uma das "Cinco Grandes" empresas do ramo na época. Ajudávamos uma das 100 maiores multinacionais indicadas pela revista *Fortune* a implementar o SAP, um novo sistema de software, em toda a empresa. Essa mudança levou bem mais de um ano e exigiu muito planejamento, treinamento e que lidássemos com uma infinidade de questões que surgem quando se empreende uma mudança extensa. Desde o início do trabalho, Diane (nome fictício), integrante de um grupo de jovens consultores extremamente brilhantes, talentosos e dedicados, mostrou-me com muito orgulho um documento que estavam desenvolvendo — o plano da empresa para se efetuar a mudança para o novo sistema SAP. Esse plano contava com mais de 400 páginas e apontava mais de 1.000 itens diferentes aos quais um gerente precisava prestar atenção a fim de conduzir com sucesso a implementação do novo sistema. Esse documento tinha seções sobre como treinar pessoal, ouvir suas preocupações, reunir informações etc. Era uma obra grandiosa de planejamento SAP, feita especialmente para atender às necessidades do cliente (disseram eles).

Não posso nem de longe adivinhar quantas horas de consultoria Diane e os outros gastaram para desenvolver tal documento. Tenho certeza de que foram centenas de horas. O que atraiu meu interesse, no entanto, não foi o alto investimento em tempo e dinheiro do cliente. Foi o orgulho que Diane sentia pelo trabalho, acreditando que este realmente valorizaria o cliente. Com certa surpresa perguntei-lhe como esse documento fora usado, e ela relatou-me, consternada, que lha havia dado pouca importância. Os clientes estavam, em suas palavras, resistentes. De fato, revelou:

"Poucos o leram". Diane parecia acreditar que se eles estivessem realmente motivados, teriam lido e usado ativamente o documento, e sua não utilização era sinal de fracasso deles, e não dela nem de sua empresa.

A concepção de Diane e, provavelmente, dos líderes do projeto da empresa de consultoria, era dirigida pela crença de que boas informações e boas análises poderiam ser suficientes. Mas isso raramente acontece quando se trata de influenciar organizações. As organizações e as pessoas respondem a músicas diferentes. Para que as organizações mudem, elas precisam estar motivadas. Não há o que abale mais os ânimos do que dividir um problema organizacional em pedacinhos. Dissecar raramente gera movimento na vida organizacional. Diane estava no rumo certo para ser uma boa consultora. Entretanto, se ela continuasse naquele caminho, não chegaria a ser uma consultora master, pois o que ela estava aprendendo na sua empresa estava um pouco longe do que podemos chamar "fazer uma grande diferença".

TUDO COMEÇA COM OS OBJETIVOS

Para entendermos a distinção entre bons consultores e consultores master, precisamos ir além da superfície das regras que costumam ser seguidas em consultoria e examinar os objetivos e estratégias que dirigem essas regras.¹ Começaremos com os objetivos, pois os objetivos de consultores, como os de qualquer ser humano, formam e informam as estratégias que eles usam.

Pare um momento e pergunte-se: O que você quer como consultor? Em primeiro lugar, por que você dá consultoria? Você poderia desejar muitas coisas. Se, entretanto, você é como a maioria dos consultores, seus objetivos provavelmente se encaixam em uma das três respostas a seguir.

- ☐ Agregar valor (resolver um problema, sanar uma falha, introduzir um novo processo ou sistema).
- ☐ Ganhar muito dinheiro.
- ☐ Fazer uma profunda diferença — fazer a organização passar para um novo nível.

Os *objetivos básicos* de muitos consultores que empregam as regras típicas de consultoria são *agregar valor* e *ganhar muito dinheiro*. Na história apresentada na Introdução, Sam foi atraído pela consultoria porque também queria conseguir essas duas coisas. Fazer uma profunda diferença seria "o sorvete no bolo", mas não era essencial. Ele acreditava que fazer uma grande diferença fosse algo que acontecia de vez em quando, mas uma vez que isso é tão difícil de se conseguir, ele achava melhor se concentrar em agregar valor e ganhar dinheiro. Não é de surpreender que Diane tivesse

os mesmos objetivos. Ambos eram jovens consultores e estavam ansiosos para seguir as pegadas de uma geração de consultores anterior a eles, querendo ajudar empresas e levar uma vida de alto padrão.

Para agregar valor e ganhar dinheiro, o consultor costuma oferecer ajuda na forma de conselhos ou de serviços especializados. Como a oferta de trabalho é competitiva, freqüentemente o consultor ainda deve convencer o cliente de que seus serviços especializados não podem ser encontrados em nenhum outro lugar e não só valem a pena, como o cliente corre o risco de fracassar sem eles. Na maioria dos casos, os clientes tendem a acreditar nisso. Além do mais, o consultor freqüentemente recorre aos talentos de outras pessoas, de modo a agilizar o processo de consultoria para o cliente.

Esses objetivos, agregar valor e ganhar dinheiro, são traduzidos em estratégias, que por sua vez afetam diretamente as ações e os resultados do engajamento com o cliente. Vamos começar com a estratégia básica que dirige as ações e comportamentos da maioria dos clientes.

A ESTRATÉGIA SALVADORA: A ESTRATÉGIA PRIMÁRIA DAS REGRAS ATUAIS DE CONSULTORIA

Todo dia, no país inteiro, os clientes e consultores estão participando de um contrato silencioso e poderoso, freqüentemente sem saber de sua existência. Ele é a base do que eu chamo de *estratégia salvadora*. Para entender essa estratégia, precisamos nos livrar da complexidade da consultoria e chegar à sua forma essencial.

Na essência de qualquer atividade de consultoria está o desejo, por parte do cliente, de ter ajuda, e do consultor, de oferecê-la. A ajuda tende a assumir a seguinte forma:

- O cliente define um problema.
- O cliente contrata um consultor para resolver o problema ou dizer ao cliente como resolvê-lo.
- O cliente paga por esse serviço e, às vezes, implementa o conselho.

O desejo de ajudar faz parte do perfil psicológico da maioria dos consultores. Eles passaram muitos anos aperfeiçoando seu ofício dirigidos por esse desejo. Mais especificamente, eles acreditam que as organizações podem ser mais bem dirigidas e sentem um desejo genuíno de mostrar o caminho aos clientes.

Ao mesmo tempo, muitas vezes os clientes têm um profundo desejo de ser ajudados. Raramente eles vêem a consultoria como um auxílio para fazer a organização crescer ou se desenvolver, mas, com freqüência procuram consultores quando algu-

ma coisa na empresa não está indo bem ou está "quebrada". Do desejo de consultores de ajudar e do desejo dos clientes de ter algo "consertado" nasce a *estratégia salvadora*. Para acontecer, a estratégia salvadora requer o consentimento de ambas as partes — os que prestam ajuda e os que a recebem. Os que prestam ajuda devem estar motivados a ajudar e também acreditar que têm uma maneira melhor de ajudar. Os que recebem ajuda devem querer ser salvos, acreditar que são capazes de mudar e que os prestadores da assistência têm um elixir mágico que só eles podem oferecer.

Muitas empresas de consultoria são brilhantes no desempenho do jogo da salvação e apegam-se ao medo sentido pelos clientes de que, sem o auxílio da consultoria, suas empresas ou estão fadadas ao fracasso ou estão em pântanos profundos. Essas empresas de consultoria fazem apresentações impressionantes, apoiadas por pesquisas recentes, demonstrando as tendências que estão afetando a empresa, seguidas de vários exemplos de como os clientes têm sido ajudados imensamente com a intervenção da empresa de consultoria. Em geral, não fica evidente que os gráficos apresentados são pseudocientíficos, porque o cliente quer acreditar que a empresa de consultoria irá salvá-lo. Esta é uma lição que vem desde o vendedor de óleo de cobra de 1800, que levava uma vida boa vendendo elixires exóticos para "curar todos os males". Quando você quer ser "curado" ou quer ser salvo, está inclinado a se convencer disso.

Captar a necessidade que o cliente tem de ser salvo é um *modus operandi* significativo para muitos consultores, particularmente para aqueles que empregam um modelo "especializado" de consultoria. Existiria uma forma melhor de físgar o cliente, e levá-lo a acreditar que ele precisa contratar o consultor, do que fazê-lo participar inteligentemente desse jogo? Para ser justo, a maioria dos consultores não procura "físgar" o cliente (pelo menos, não conscientemente). Eles simplesmente querem ser úteis e oferecer valor da melhor forma que sabem — resolvendo um problema. Contudo, tanto consultores quanto clientes participam do mesmo contrato implícito. Você, o cliente, precisa de ajuda. Eu tenho o que você precisa. Eu a venderei para você, e então você a terá.

Isso parece maravilhoso. Mas as conseqüências negativas do contrato implícito podem ser sérias. Quando o consultor vai embora, a organização do cliente *não* terá mais conhecimento do que tinha antes, porque o conhecimento — a ação do consultor que está sendo negociada — não pode ser cedido. Você pode dar informação às pessoas; é como dar a elas um pacote de mantimentos. Mas o conhecimento não é tão fácil de se transferir. No âmbito da dinâmica humana e organizacional, o conhecimento deve ser aprendido e adquirido através da exploração, do pensamento profundamente partilhado e, freqüentemente, de muita luta. De fato, muitos consultores costumam ter conhecimentos úteis, mas quando estes são transferidos

IMPRESSIONANDO CLIENTES COM UM TRUQUE DE MÃO

Uma empresa de consultoria muito rica com a qual trabalhei tinha uma capacidade impressionante de demonstrar valor agregado através de "pesquisa". Uma de suas apresentações mais impactantes de *slides* consistia de um gráfico que comparava o progresso das ações de seus clientes nos últimos 10 anos com as da Dow Industrial Average, mostrando de um modo claro como seus clientes "bateram" significativamente o mercado. Isso demonstrava, ou pelo menos a empresa queria que o cliente acreditasse, que a intervenção da empresa de consultoria fazia diferença. Que argumento mais convincente poderia haver? O cliente raramente considera a possibilidade de ter ocorrido um processo de auto-seleção e que certas empresas estão predispostas a usar os serviços do consultor. O que também se omite é a metodologia de seleção usada para se definir um cliente. Nesse caso, apenas os clientes que permaneciam com eles eram citados. Aqueles que dispensavam os serviços de consultoria também saíam da pesquisa. Com efeito, os dados oferecidos não atestavam, de modo algum, a capacidade da empresa de consultoria. Um quadro "antes e depois" de todos os clientes teria sido uma medida muito melhor dos resultados reais.

através de uma apresentação, relatório ou outra forma, raramente são mais do que informações. Uma vez que o conhecimento que é a base dessas informações raramente é transferido, nunca é verdadeiramente adquirido pela organização cliente. As prateleiras e os aparadores das salas de gerentes do mundo todo são carregadas com apresentações bem-feitas de consultores — acumulando poeira.

Apesar disso, os clientes ficam satisfeitos em pagar por informações e esperar resultados positivos. A disposição para "fazer" e "transferir" é natural. A maioria das organizações está sobrecarregada e procura fazer um acerto rápido. Os consultores, na maioria, ficam satisfeitos em atender.

Trabalhei em uma empresa de consultoria que tinha um processo bem desenvolvido para "transformar" as organizações. Nossa intervenção básica era um evento de quatro dias de "desenvolvimento de equipe", que muitas pessoas diziam que "mudava a vida". A beleza de nossa abordagem era que começávamos com a equipe de executivos, ajudando-os em questões muito difíceis. Os executivos saíam sentindo uma paixão renovada por sua liderança e por trabalharem juntos; assim, eles estavam prontos para assinar na linha pontilhada e fazer todos da empresa vivenciarem a mesma coisa, mediante uma elevada soma de dinheiro. Também fazíamos inúmeras outras coisas para ajudar o cliente a "alinhar" seus recursos e criar uma cultura de alto desempenho, mas a formação de equipe era o veículo básico de transformação.

Ao conduzir muitas dessas intervenções, entretanto, notei um padrão. Na maioria dos casos, os executivos se contentavam em nos ter como "executores" de nosso processo em toda a empresa. Quanto mais pudéssemos fazer por eles, melhor, liberando

os executivos para se concentrarem em coisas com as quais se sentiam mais seguros — estratégias, lidar com investidores, planejamento etc. Metaforicamente, era como se eles quisessem que nós acenássemos uma varinha mágica sobre eles. E fazíamos isso. Entretanto, em quase todos os casos, pouca ou nenhuma mudança acontecia na organização cliente. Pessoas isoladas podiam ser transformadas, mas a organização cliente como um todo permanecia presa à neutralidade.

Nos poucos casos com os quais travamos um relacionamento diferente e o cliente assumia plena responsabilidade pelo processo de transformação, tivemos resultados muito melhores. É claro que preferíamos este último cenário porque queríamos sinceramente ver resultados duradouros de nosso trabalho. Entretanto, estávamos inteiramente dispostos a aceitar o cenário anterior. Como diz um de meus colegas, Tom Shenk: "Excelente pagamento, nenhuma diferença."

ESTRATÉGIAS SECUNDÁRIAS DAS REGRAS ATUAIS DE CONSULTORIA

O objetivo de agregar valor e ganhar muito dinheiro é realizado e expresso através da estratégia salvadora primária. Essa estratégia, por sua vez, produz estratégias secundárias que apóiam o desejo de ajudar e ganhar dinheiro, e determinam os tipos de escolha feitos pelo consultor. As estratégias típicas do processo de consultoria caem em uma de três categorias. São elas: o relacionamento do consultor com o cliente; o relacionamento do consultor com o conhecimento; e o relacionamento do consultor com ele mesmo — em outras palavras, seu caráter.

Na arena do *relacionamento com o cliente*, a maioria dos consultores emprega uma estratégia que lhe dá poder tácito sobre o cliente, os consultores usam esse poder para tentar levar o cliente a fazer o que acreditam ser o melhor para ele. Na arena do *relacionamento com o conhecimento*, a maioria dos consultores afirma ter e usar conhecimento especializado, processos, ferramentas e técnicas como seu valor agregado básico. Na arena do *relacionamento com o self*, a maioria dos consultores busca desenvolver apresentações e habilidades de vendas para ganhar mais negócios. Vamos examinar mais profundamente cada uma delas e suas conseqüências.

CRIE UM RELACIONAMENTO DE "PODER SOBRE" O CLIENTE. A maioria dos consultores diz que quer uma parceria com seus clientes. Eles falam sobre a importância de dar e receber e trabalhar juntos para resolver um problema. E, de fato, na maior parte dos casos é isso o que eles desejam. Entretanto, muitos consultores não têm consciência de como seu comportamento gera um relacionamento diferente — aquele melhor descrito como ter "poder sobre" seus clientes.

Os consultores que empregam consciente ou inconscientemente uma estratégia de "poder sobre" fazem inúmeras coisas com o objetivo de manter controle sobre o cliente e o processo de consultoria. Por exemplo, eles segmentam o negócio em partes, a fim de analisá-lo. À primeira vista, isso parece fazer sentido. Entretanto, quanto mais os consultores fazem o trabalho, maior a probabilidade de eles entenderem do negócio melhor do que o próprio cliente (pelo menos aqueles aspectos relevantes à consultoria que estão prestando). Os consultores, então, usam esse entendimento como alavancagem para que os clientes façam o que acreditam ser o melhor para eles. Além disso, muitos consultores controlam o processo de consultoria o máximo possível, convencendo os clientes de que esses métodos "testados e comprovados" garantem os melhores resultados. Uma vez que os consultores conhecem esses métodos, e os clientes não, uma dinâmica de "poder sobre" é criada ou mantida. Finalmente, o próprio ato de prometer o sucesso alimenta o desejo do cliente de ser curado e salvo e o coloca em uma posição infantil em relação à consultoria "mãe".

AFIRME E USE CONHECIMENTO, PROCESSOS, FERRAMENTAS E TÉCNICAS ESPECIALIZADOS COMO VALOR AGREGADO BÁSICO. Frequentemente, o valor agregado que os consultores fornecem, na forma de conhecimento, ferramentas e técnicas, realmente tem valor. E a pesquisa que fazem para atender às necessidades específicas do cliente também. Conduzidas por consultores brilhantes e entusiasmados, e dirigidas por sócios entendidos, os consultores realmente fornecem análises úteis, técnicas seguras e recomendações bem ponderadas, muitas das quais têm valor real para o cliente. O único senão é a afirmação de que são especializadas e não se encontram disponíveis em outro lugar.

Os consultores valorizam imensamente o fato de serem especiais, terem alguma coisa que o cliente não poderia encontrar em outro local. Às vezes, eles afirmam que o conhecimento pode não ser especial, mas os métodos para implementar esse conhecimento são. Entretanto, raramente um consultor tem alguma coisa que um cliente não pode obter em outra consultoria. Tenho visto consultores montarem apressadamente uma apresentação baseada em um artigo recente da *Harvard Business Review*, acrescentarem seu logotipo e afirmarem ter conhecimento especializado. Espantosamente, isso funciona. Eles surpreendem o cliente com apresentações feitas com estilo. Se esse conhecimento está disponível, quanto ele é "especial"? O verdadeiro valor agregado não vem da informação, mas da capacidade de *fazer* os clientes *usarem* realmente bem esse conhecimento. Essa capacidade é, de fato, uma mercadoria rara entre consultores baseados em especialização.

DESENVOLVA HABILIDADES DO *SELF* PARA GANHAR MAIS NEGÓCIOS. Muitas empresas ensinam a seus novos consultores a importância de se apresentarem bem. Os sócios "vestem-se para o sucesso" e incentivam seus consultores a fazer o mesmo. Enfatizam a importância de se seguir etiquetas sociais que atraiam aqueles que estão em posições de poder na organização cliente. E aperfeiçoam sua influência e técnicas de persuasão. Para eles, desenvolver o *self* diz respeito à imagem externa e à apresentação, e não ao *self* interno. De fato, você poderia argumentar que o *self* interno tem pouco a ver com a análise efetiva. Porém, os consultores qualificados dão importância a isso. Uma consultora master, minha conhecida, finalmente deixou sua sociedade imensamente bem-sucedida em uma empresa porque se cansou da atenção excessiva com a imagem e a desatenção com questões de caráter e a falta de compromisso verdadeiro com o cliente. Nas palavras dela, "a maneira hipócrita como a empresa de consultoria ia contra os próprios princípios ensinados aos clientes era demais para eu suportar".

Cada estratégia pode gerar um número infindável de ações. Muitas ações, entretanto, caem em um conjunto típico, representado na coluna à direita da Figura 1.1. Uma vez que este livro enfoca a consultoria master, resumirei somente as ações da abordagem atual à consultoria. Nos próximos capítulos, examinaremos detalhadamente as ações de consultores experientes.

Muitas das maiores e mais bem-sucedidas empresas de consultoria usam duas estratégias adicionais e muito questionáveis como parte de seu plano de riqueza financeira. Elas costumam se valer de consultores menos experientes e cobram muito mais dos clientes para gerar altos lucros. E oferecem "adicionais" com alta margem ("que tal batatas fritas com seu hambúrguer") como um recurso extra indispensável.

Embora eu acredite que a abordagem típica na Tabela 1.1 seja razoável e próxima da realidade, ela também é uma caricatura. Poucos consultores operam exatamente dessa forma. Muitos adotam algumas dessas ações e também outras, que exigem mais experiência. Certamente, poucos consultores admitem que seu foco básico seja ganhar dinheiro. De uma maneira sutil, entretanto, eles fazem escolhas que não visam ao melhor interesse do cliente. Sam é um excelente exemplo. Seu mentor ensinou-lhe que, freqüentemente, o cliente não consegue ver o que precisa, e que ele ou outros membros da empresa de consultoria sabiam mais que seus clientes. Se o cliente soubesse mais, pondera-se, ele não precisaria contratar a empresa de consultoria de Sam. Isso libera Sam para recomendar coisas que a empresa de consultoria tem a oferecer sem hesitar nem se preocupar.

Consultores de toda parte estão seguindo o mesmo processo. Em alguns casos, o consultor segue essas estratégias e ações e, de fato, ajuda a resolver o problema e deixa o cliente satisfeito. Em outros, é um desperdício de esforço: lembre daquelas

■ TABELA 1.1 O JOGO TÍPICO DE CONSULTORIA

Objetivos	Estratégia Primária	Estratégias secundárias	Ações
Ganhar dinheiro Agregar valor	Ser um salvador	Criar um relacionamento de "poder sobre"	Retalhar o negócio em partes e analisá-lo — usar a análise como a fonte primária de valor agregado ao cliente Controlar o processo na medida do possível Prometer sucesso e alimentar o desejo do cliente de "ser tratado" e salvo
		Afirmar e usar conhecimentos, processos, ferramentas e técnicas especializadas como o valor agregado básico	Oferecer valor na forma de análise profunda e recomendações ponderadas Afirmar ter desenvolvido conhecimentos especializados não disponíveis aos clientes Surpreender o cliente com apresentações e técnicas impecáveis — feitas com estilo
		Desenvolver habilidades de <i>self</i> para ganhar mais negócios	Atentar para a própria imagem e desenvolvê-la Aperfeiçoar a influência e técnicas de persuasão

prateleiras de relatórios juntando poeira. Raramente, entretanto, dar conselhos ou a ajuda que a maioria dos consultores oferece fazem a diferença. Isso raramente acrescenta energia ao sistema. Não desafia as pessoas a pensar de modo diferente, nem a cultivar o entendimento mais profundo. Raramente penetra nos padrões subjacentes que formam e modelam os clientes e os impedem de atingir um nível superior de desempenho.

**"O SISTEMA DE CONSULTORIA CONFORME COSTUMA SER
SEGUIDO ESTÁ FALIDO E A MAIORIA DOS CONSULTORES
E CLIENTES NEM SABE DISSO!"
VISÃO DE UM CONSULTOR EXTREMAMENTE
BEM-SUCEDIDO**

COMO AS REGRAS DE CONSULTORIA FORAM CRIADAS

Não se pode declarar a necessidade de "um novo modelo de consultoria" — primeiro deve-se entender como a consultoria passou a ser como é hoje. Sem esse entendimento estamos fadados a perpetuar algumas das próprias forças que levaram o campo da consultoria à decadência. Para entender como a atual atividade de consultoria tem sido modelada, vamos examinar cada um dos seguintes tópicos:

1. As raízes históricas do modelo típico de consultoria
2. Por que grandes empresas são receptivas a ele
3. Como nosso sistema educacional o apóia

As RAÍZES HISTÓRICAS DO MODELO TÍPICO DE CONSULTORIA

Desde o início do século XX, quando, para todos os fins e propósitos, o campo da consultoria nasceu, os consultores têm feito uma promessa simples aos clientes:

A Promessa do Consultor

Eu, o consultor, prometo ter o conhecimento que você, cliente, valoriza e precisa. Prometo demonstrar esse valor e transferir o conhecimento e/ou seus benefícios a você. O processo que emprego para lhe transferir esse conhecimento será estruturado e inteligível. Cobrarei um honorário de consultoria por essa transferência. Prometo que, se você usar esse conhecimento, ficará em situação melhor, e ele valerá o preço que você pagar.

Por que esse contrato teve tanto sucesso? Duas razões principais: experiência em uma forma estruturada e a alavancagem dos dons de pessoas talentosas.

EXPERIÊNCIA CONSISTENTE. OS primórdios da abordagem estruturada, baseada em experiência da consultoria remontam ao início de 1900, quando Frederick Taylor

começou a aplicar princípios quase científicos à tarefa da administração. Taylor, descendente de uma rica família de Filadélfia, teve proeminência quando a era industrial estava em plena expansão, e as máquinas passaram a tomar o lugar do homem na produção de bens e serviços.

A estrada de ferro tinha substituído o cavalo como fonte principal de transporte rápido, e com isso grandes negócios começaram a florescer uma vez que a possibilidade de usar estradas de ferro como um sistema poderoso de distribuição se concretizou. O aço estava se tornando a coluna vertebral da sociedade industrial e o petróleo surgia como uma fonte poderosa de energia. As cidades eram o coração e a alma do crescimento dos Estados Unidos.

Essas mudanças não aconteceram da noite para o dia. Se comparado aos tempos atuais, verificamos que o mundo dos negócios permaneceu relativamente estável e previsível, os processos de produção relativamente ineficientes, a mão-de-obra barata e sua oferta aparentemente ilimitada.

No início de sua carreira, Taylor ficou fascinado com o que motivava os seres humanos. Como resultado de esforços repetidos para estudá-los em ambientes de produção, Taylor desenvolveu o que ele chamou de "administração científica", uma aplicação bastante grosseira, embora eficiente, dos métodos científicos aos problemas cada vez mais complexos que surgiam ao se administrar pessoas em empresas em rápido crescimento, impulsionado pela mão-de-obra.

Através do estudo sistemático e de raciocínio lógico, Taylor dividiu o processo de produção em suas partes mínimas e, baseado na suposição de que é da responsabilidade da administração "controlar a mão-de-obra", desenvolveu um método para otimizar o processo de produção. A análise de sistema de Taylor exigia que o consultor estudasse como as pessoas usavam seu tempo e como o processo de produção fluía, e então encontrasse maneiras de tornar o uso de tempo e o fluxo de produção mais eficientes. Esses estudos de "tempo e movimento" foram a prática mais comum no início do século XX. Muitos consultores adaptaram seus métodos e, com eles, ajudaram as empresas a se tornarem mais eficientes e efetivas. Seus métodos se popularizaram e até foram parodiados em livros e filmes como *Cheaper by the Dozen* e na maravilhosa comédia *Tempos Modernos*, de Charlie Chaplin.

Os métodos de Taylor eram simples, porém profundos.* Ele estudava uma organização cliente usando uma metodologia estruturada que visava ajudar a empresa a resolver problemas de eficiência organizacional e humana. Imensamente lucrativa, a

* Além da eficiência, Taylor também estava muito motivado a criar salários justos para os funcionários e a reduzir o abuso da mão-de-obra operária que era rampante na época. Seus objetivos humanitaristas muitas vezes não são considerados pela tendência recente mais popular de questionar suas táticas e imputar seus motivos.

metodologia de Taylor preparou terreno para inúmeros outros consultores que viam as vantagens de aplicar uma metodologia estruturada, baseada em especialistas, para tratar de problemas de empresas. Até hoje, quase todas as empresas importantes de consultoria usam o mesmo processo, embora a experiência ou conhecimento subjacente possa ser bem diferente.

ALAVANCANDO OS OUTROS. Embora a experiência apresentada de modo estruturado seja o primeiro ingrediente das regras típicas de consultoria conforme praticadas por muitos, um segundo componente importante produziu um supersucesso em consultoria de administração nos últimos 50 anos. Muitos se referem a ele como o "modelo alavancado de consultoria". Em sua forma mais básica, parece ser assim. Quando um sócio de uma empresa de consultoria vende um trabalho extenso a clientes, a maior parte da preparação é repassada a talentos menos experientes, freqüentemente jovens. A diferença entre o que a empresa de consultoria cobra por seu tempo e o que eles pagam aos jovens consultores é enorme, tornando-se uma inacreditável máquina de fazer dinheiro para a empresa. Embora não saiba quem foi o pioneiro na abordagem de alavancagem à consultoria, estou certo de que ficou famosa na McKinsey, historicamente a empresa de consultoria mais bem-sucedida e lucrativa do mundo.

Veja um exemplo de como o modelo de alavancagem funciona mais detalhadamente. Um sócio vende um trabalho — digamos, uma consultoria de 5 milhões de dólares — para uma das 500 empresas da *Fortune*. Os honorários típicos por tais serviços poderiam ser: 3 mil dólares/dia para consultores, 3 mil e quinhentos dólares/dia para líderes do projeto e 4 mil dólares/dia pelo tempo do gerente da conta. Quando um cliente assina um contrato e o trabalho se inicia, freqüentemente, sem o conhecimento do cliente, o custo total de cada consultor à empresa de consultoria é cerca de 225 mil dólares por ano, incluindo salário, bonificação, benefícios, despesas gerais etc. Isto dá um valor líquido aproximado de mil dólares/dia, supondo-se que o consultor trabalhe em um serviço ao cliente durante 225 dias por ano, em média. A diferença entre o que o consultor custa à empresa de consultoria e o que é cobrado é margem pura, alavancando, assim, o talento e o tempo do consultor. Margens semelhantes aplicam-se a consultores de nível superior. O efeito líquido é um sistema onde a venda ocorre em níveis mais elevados da empresa, mas o grosso do trabalho real é feito nos níveis inferiores. Quanto mais o sócio pode repetir esse processo, mais dinheiro ele ganha para a empresa (e para si mesmo). Todos os consultores em toda importante empresa de consultoria conhecem muito bem esse processo, cada um recebe salário e bonificação generosos com base em sua capacidade de usar o sistema ao máximo.

O MODO MCKINSEY DE ALAVANCAR TALENTO

Em 1926, James O. McKinsey, um professor de contabilidade na Northwestern University, fundou a McKinsey and Company. Associou-se a Tom Tierney logo em seguida e começaram a fazer auditoria de livros contábeis de clientes, para identificar oportunidades de economia de custo e aprimorar eficiências. A empresa não se distinguiu realmente das outras que abriram naquela época, como a Booz Allen, até 1933, quando Marvin Bower, formado pela Harvard Business School e pela Law School, entrou para a McKinsey and Company. Bower era o verdadeiro visionário da empresa, comprometido em criar um alto grau de profissionalismo no que então não era reconhecido como uma verdadeira profissão. Alguns anos depois, a McKinsey assumiu uma posição temporária orquestrando uma guinada na Marshall Field & Company, uma das maiores varejistas do país. McKinsey faleceu logo depois, em 1937. Bower e Tierney, os dois líderes da empresa, discordaram quanto à maneira como iriam dirigir a McKinsey and Company e dividiram a empresa. Bower continuou a dirigir a McKinsey enquanto Tierney formou a A. T. Kearney.

Logo depois de assumir a McKinsey, Bower começou a fazer mudanças profundas que revolucionaram o setor de consultoria. Por exemplo, até aquela época, as empresas de consultoria costumavam contratar pessoas de meia-idade com experiência significativa em administração industrial. A crença prevalente era de que a experiência no trabalho era crucial para o sucesso em consultoria, ou pelo menos para sua credibilidade. Mas Bower foi contra os padrões da época. Sentindo que a experiência freqüentemente trazia bagagem, em vez disso ele buscou inteligência. "Respeitei a inteligência tanto quanto, senão mais do que a experiência prática", ele disse a *The Edge*, uma publicação de Wharton Business School. "Precisávamos de intelecto na empresa à medida que a consultoria estava se tornando, cada vez mais, um processo de pensamento intensivo."² Em novos contratados, ele buscava caráter, intelecto, personalidade e determinação.

Com os jovens vem a disposição para aprender, e então Bower e seus sócios desenvolveram e ensinaram "o modo McKinsey" a um grupo de consultores entusiasmados e iniciantes. O sistema de contratação e treinamento de Bower produziu uma força de trabalho altamente habilidosa que podia ser alavancada facilmente e replicada em várias situações. Dado que a McKinsey and Company e a maioria de outras grandes empresas de consultoria baseavam seu sucesso na experiência analítica. A pesquisa e análise que davam suporte à maioria das atividades de consultoria podiam ser feitas sem muita experiência. Além disso, o uso de talentos mais jovens encaixava-se exatamente no estilo emergente da McKinsey and Company, adequando o diagnóstico e o trabalho de modo a corresponder às circunstâncias de cada cliente. Enquanto as outras empresas no início da consultoria começariam com uma solução em mente, o estilo McKinsey era dividir problemas em partes elementares, e então buscar as causas e soluções para essas partes. Esse apetite por detalhes e análise encaixava-se bem a consultores jovens, brilhantes.

Com o tempo, Marvin Bower construiu a empresa de consultoria mais bem-sucedida e dominante da história, e as premissas sobre as quais ela foi construída são repetidas em quase toda empresa de consultoria bem-sucedida no mundo todo. Essas suposições raramente são questionadas, basicamente porque funcionaram muito bem por mais de 60 anos. Em particular, isto funciona para a própria empresa de consultoria, uma máquina magnífica de fazer dinheiro.

POR QUE GRANDES EMPRESAS ACEITAM AS REGRAS DO JOGO

A segunda força que determina as regras de consultoria são as expectativas dos líderes de grandes indústrias e as relações que eles estabelecem com grandes empresas de consultoria. Juntos, os líderes da indústria e importantes empresas de consultoria formam a elite de poder do mundo dos negócios. Surpreendentemente eles nos mostram o que teve sucesso no passado e não, necessariamente, o que terá sucesso no futuro. Por exemplo, a lista das empresas mais admiradas da revista *Fortune* quase sempre contém aquelas empresas com o maior número de pessoas ou com a maior participação de mercado. Essas empresas e seus líderes foram extremamente bem-sucedidos em suas abordagens anteriores ao negócio. Eles costumam seguir uma forma hierárquica de organizar e um sistema fortemente controlado de administração. Embora alguns tenham evoluído para adotar modelos alternativos de organização que os ajudem a crescer e a mudar, a maioria conta com abordagens mais estruturadas, sistematizadas à mudança. Para eles, isso faz sentido. Quando uma empresa fica grande o suficiente para se tornar líder do setor, freqüentemente conta com regras, processos, políticas e sistemas de administração que movem as pessoas passo a passo.

Ironicamente, o que é necessário para se *administrar* um sistema grande não é o mesmo que se utilizou para torná-lo um grande sistema. A maioria das grandes empresas foi inovadora em sua época — IBM, Hewlett-Packard, United Airlines e Dupont, para citar algumas — mas agora concentram mais sua energia em administrar com êxito seu sistema complexo, e não em criar um novo modelo para o sucesso.

Não é de surpreender que essas grandes organizações costumem contratar grandes empresas de consultoria que atendam às suas necessidades. Elas esperam que os consultores cheguem e ofereçam uma abordagem sistematizada à mudança e a apliquem à sua organização monolítica, presa a regras. Juntas, a grande empresa e a empresa de consultoria criam um sistema auto-reforçador de troca: as grandes organizações buscam ajuda de empresas maiores de consultoria cujas abordagens estruturadas são ajustadas de modo a atender às necessidades das organizações clientes maiores.

Embora talvez tenham tido sucesso no passado, essas metodologias estruturadas já não bastam. Elas reforçam uma dinâmica na qual o cliente se torna dependente do consultor para seu processo de mudança. Embora a mudança possa ocorrer no curto prazo, o cliente não é capaz de conduzir a mudança no futuro. O conhecimento especializado pode (ou não) ser aplicado, mas o entendimento do cliente não se amplia devido a esse conhecimento.

Além disso, muitos funcionários dentro dessas empresas freqüentemente resistem às mudanças recomendadas pelas empresas que estão empregando esse modelo

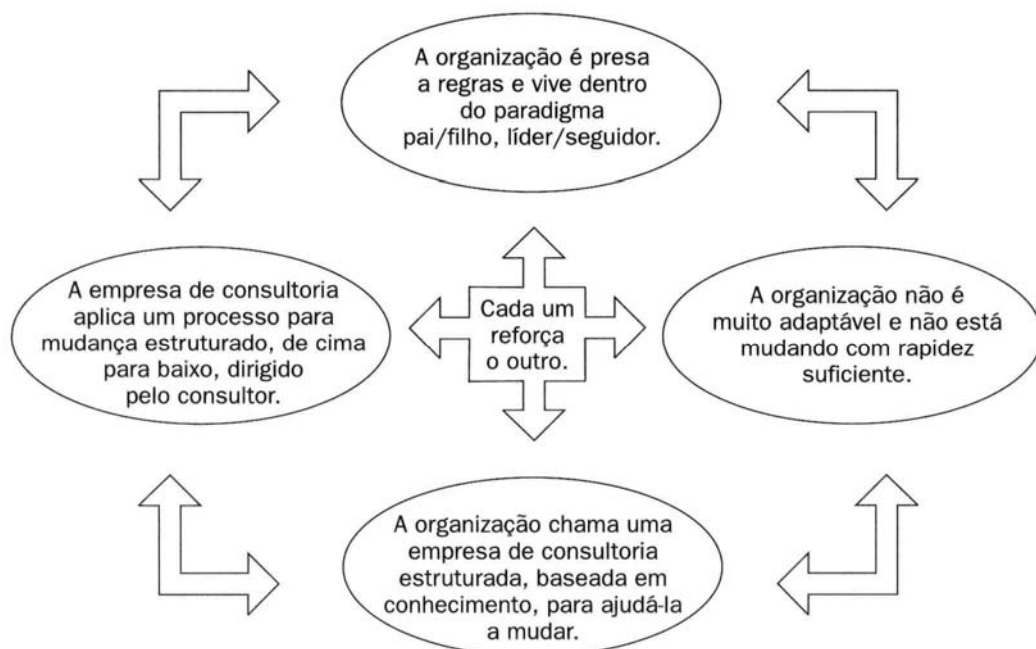
estruturado porque não sentem que o modelo lhes pertença. Sentem-se como se outros chefes estivessem lhes dizendo o que devem fazer (desta vez, são os consultores) sem valorizar seus pontos de vista, conhecimento ou experiência. Não se estabelece confiança entre os funcionários do cliente e os consultores, e isso é fatal porque a confiança é fundamental para a mudança. Embora os consultores e os líderes da organização possam gostar do processo de mudança estruturada que está sendo "efetuado", os próprios trabalhadores sentem, freqüentemente, que estão "passando por cima deles".

Trabalhei com vários clientes grandes ao longo dos anos. Um deles é particularmente memorável. Nessa organização, muitos dos trabalhadores inicialmente tinham extrema desconfiança de mim, embora nunca tivéssemos trabalhado juntos. Quando perguntei por quê, muitos relataram que eles tinham trabalhado com uma das grandes empresas de consultoria e se sentiram insultados pela maneira como foram tratados. Eles se sentiram desrespeitados e até diminuídos pelo modo como os consultores anteriores agiram. Um funcionário colocou o seguinte: "Não posso acreditar que a empresa nos mande esses consultores metidos — que nunca trabalharam em uma empresa — vir nos dizer como devemos dirigir nosso negócio. Começamos trabalhando com um dos sócios sêniores. Ele parecia saber o que estava fazendo, mas então nos deixou com esses dois garotos jovens, que tinham acabado de sair da universidade e sabiam muito pouco, exceto o que aprenderam em livros. Esses garotos ficavam nos apontando o que supostamente estávamos fazendo de errado. Eu me resenti."

Mas não vamos culpar as grandes empresas tão rapidamente por sua ênfase na estrutura. Vamos reconhecer, também, que muitos seres humanos desejam estrutura. Em um mundo em constante mudança, a fome de respostas rápidas a questões preocupantes é bastante natural. As abordagens estruturadas à solução de problemas fornecem conforto às pessoas, muitas das quais estão habituadas a se sentir como engrenagens num grande sistema. Também, em um nível psicológico profundo, receber ordens quanto ao que fazer nos protege das conseqüências, caso o processo de mudança falhe. Dessa forma, o sistema estruturado atende às nossas necessidades.

Em um nível ainda mais profundo, no entanto, as expectativas que as grandes empresas têm do processo de consultoria reforçam as próprias regras que tornam necessárias muitas práticas de consultoria (ver Figura 1.2). A maioria das grandes empresas precisa de consultores porque suas organizações não sabem bem como mudar. Elas têm dificuldade em mudar porque seus sistemas e práticas não são adaptáveis. Seus sistemas e práticas são inflexíveis porque as empresas são abertamente estruturadas e presas a regras. O padrão pai/filho, líder/seguidor sob o qual seus funcionários trabalham é um aspecto inescapável das regras subjacentes de seu próprio jogo.

■ FIGURA 1.2 UM SISTEMA DE AUTO-SELANTE



Essas regras, por sua vez, fazem com que as grandes empresas busquem consultores ou empresas de consultoria que fazem um bom trabalho em estruturar o processo de consultoria de modo a se adequar a suas próprias regras subjacentes, reforçando assim a própria dinâmica que deu origem aos problemas.

Embora nem todos os relacionamentos cliente-consultor sigam esse padrão, a maioria segue — especialmente aqueles entre grandes empresas de consultoria e grandes empresas cujas expectativas definem a paisagem empresarial.

COMO NOSSO SISTEMA EDUCACIONAL APÓIA AS REGRAS VIGENTES DO JOGO

Embora os modelos de consultoria mais bem-sucedidos financeiramente se encaixem no molde centrado em conhecimento, ele não surgiu de repente. A primazia da experiência baseada em conhecimento começou em nosso sistema educacional e está arraigada em sua noção tendenciosa de *pensar sobre fazer*.

Essa noção tendenciosa deve ser esperada uma vez que o objetivo básico de nosso sistema escolar, e da educação superior em particular, é armar os estudantes com o conhecimento tido como necessário para o sucesso nos negócios. Quase todos nós

fomos treinados sob esse sistema e, raramente, paramos para examinar seus pressupostos sobre o que é importante aprender.

Por ter crescido nesse sistema, os consultores prestam muito mais atenção ao conhecimento, e muito menos à sua capacidade de agir efetivamente sobre ele. Como poderia ser diferente? Para ganhar um grau superior, um estudante deve demonstrar capacidade de escrever trabalhos, passar nas provas e — se estiver num programa de doutorado — adicionar conhecimento ao campo através de uma dissertação. Esses são, basicamente, processos de "pensamento". Em suma, nós aprendemos a ter conhecimento e pensamento, e não a realizar a ação efetiva.

Nossas instituições de aprendizagem reforçam essa noção tendenciosa através do sistema de efetivação e promoção e de sua própria estrutura organizacional. A maioria das universidades, por exemplo, obviamente valoriza publicações sobre técnicas de ensino habilidosas para conceder a efetivação do docente. Considere o estereótipo do professor confuso, desorientado, desarrumado, como ilustração da proeminência do brilhantismo sobre o comportamento/

Embora seja bom para prover conhecimento crítico e, às vezes, para desenvolver habilidades de raciocínio dos estudantes, esse sistema é ruim para ensinar aos estudantes como devem trabalhar com os outros, como acessar a criatividade coletiva de grupos, como motivar os outros a agirem, ou ainda como criar novos mercados ou novos produtos. Esse tipo de competência, essa habilidade em ação, requer muito mais do que conhecimento ou habilidades individuais de pensar. Requer habilidades interpessoais, inteligência emocional e a capacidade de criar junto. Essa é a matéria das organizações de sucesso nos dias atuais e nesta era. Pena que não seja bem ensinada em qualquer nível de nossas escolas.

A ABORDAGEM TÍPICA DA CONSULTORIA ESTÁ RAPIDAMENTE TORNANDO-SE OBSOLETA

Juntos, esses três fatores — nossa história, as expectativas de empresas destacadas e nossos sistemas de educação superior — conspiram para perpetuar o velho sistema de consultoria, no qual o conhecimento é rei e a demonstração estruturada e transferência desse conhecimento é sua rainha. Este sistema, que nos serviu bem durante a maior parte do século XX, tem tido tanto sucesso que algumas de suas suposições fundamentais raramente são examinadas. É um sistema notavelmente inflexível. E o

* Caso eu deixe uma impressão errada, conheci inúmeros professores que não se encaixam nesse estereótipo, e que ganharam seu lugar tanto no mundo de consultoria quanto no mundo acadêmico por sua capacidade de desenvolver conhecimento e aplicá-lo efetivamente através de ação engenhosa. Entretanto, eles são exceção à regra.

que é pior: à medida que o mundo dos negócios se move a uma hipervelocidade, esse sistema se torna rapidamente obsoleto.

Embora o modelo alavancado, especializado, tenha funcionado bem no passado, os ventos de mudança estão uivando hoje. O professor de consultoria deve ouvir a esse chamado. A mudança é a norma nestes tempos e em nossa era, e não a estabilidade. A Internet, a pesquisa genética, os avanços tecnológicos significativos e a concorrência global têm dado origem a um novo mundo. Agora, mais do que nunca, devemos questionar as suposições e crenças fundamentais subjacentes ao campo da consultoria.

O restante deste livro explora uma forma alternativa de abordar o processo de consultoria. Ironicamente, esse modo alternativo é um sistema sem um sistema. Construído, em vez disso, sobre um conjunto de princípios, essa alternativa, quando aplicada efetivamente, causa mudanças positivas profundas e duradouras na vida organizacional. Esse novo sistema — vamos chamá-lo de modelo — redefine o que significa ser um bom consultor e o que significa agregar valor aos clientes. Ele não se opõe a estruturas, nem diminui o valor do conhecimento. Em vez disso, esse novo modelo para consultoria adota uma visão mais holística de consultoria em que o processo importa tanto quanto o conteúdo e a relação entre consultor e cliente é básica.

Começamos com uma visão geral do modelo que é o fundamento da consultoria master. As Partes II e IV examinam esse modelo mais profundamente, explorando de perto as três relações-chave na consultoria master: nosso relacionamento com os clientes, nosso relacionamento com o conhecimento e nosso relacionamento conosco. Em cada capítulo, você lera as palavras de consultores master, assim como as minhas, e verá exemplos tanto de posturas internas produtivas como de outras contraproducentes.

À medida que você lê as contraproducentes, espero que evite perguntar: "Será que faço isso ou não?" Se você se faz esse tipo de pergunta quando examina uma posição contraproducente, deve decidir: "Bobagem, isso não se aplica a mim" e então desconsiderar a mensagem. E quando lê sobre posturas que evidenciam a maestria, a excelência, você deve dizer para si mesmo: "Este *sou* eu", você acaba deixando de ver maneiras de levar esse princípio para a sua vida. Em vez da pergunta "Faço ou não?", eu o convido a se ver como uma pessoa que está se desenvolvendo, se desvencilhando de armaduras que não precisa e escolhendo novas possibilidades e fazendo delas suas possibilidades. Logo, a pergunta não é "Faço isso?" Mas sim, "Como faço isso, ou como posso fazer isto de modo ainda melhor?" Nenhum de nós é perfeito em todas as áreas, inclusive os consultores master que entrevistei para este livro; de fato, eles seriam os primeiros a admitir seus fracassos. Talvez se considerarmos com calma como aprender a incorporar esses princípios mais plenamente, possamos avançar rumo à maestria.

A POSTURA INTERNA DO CONSULTOR MASTER

Não deveríamos pensar tanto sobre o que devemos fazer, mas sobre o que deveríamos ser. Nosso trabalho não nos enobrece; nós é que devemos enobrecer nosso trabalho.

— *Meister Eckart*

John saiu da sessão de apresentação do relatório de consultoria pensando que tinha feito um trabalho decente. Ele ajudou a cliente a realizar sua tarefa, cumpriu todos os compromissos e se sentiu satisfeito por ter oferecido um trabalho melhor do que a maioria teria feito. A apresentação foi como esperado, nada fora do comum. John despediu-se da cliente, deixando-lhe esta mensagem: "Sheryl, se você tiver qualquer outra tarefa como esta, por favor, não hesite em ligar". Sheryl lhe assegurou que faria isso. John ficou animado com a resposta dela.

Meses se passaram e ninguém ligou. Por intermédio dos contatos que tinha, John soube que houve, de fato, dois outros projetos similares que exigiam esse tipo de experiência e, no entanto, ele nunca fora chamado. Depois de oito meses, ele decidiu fazer alguma coisa. Ligou para Sheryl para lhe perguntar por que não o tinham chamado. Ela expôs duas razões relacionadas à decisão interna que tomaram; ambas pareciam contundentes, mas não o convenceram. Ele perguntou outra vez se ela havia ficado satisfeita com seu trabalho, e a resposta foi sim.

O que John não sabia, e provavelmente nunca descobriria, era que o seu trabalho era adequado, mas não excelente. Ele fez tudo o que pôde, mas ela não sentiu ligação com ele. Além disso, achou que seu trabalho não os faria progredir. Ele cumpriu com o contrato, mas não impressionou. O problema não era seu método nem seus relatórios e sim o fato de que não dispunha de uma mágica interna que inspirasse os outros a questionar as próprias suposições. Ele era bom, não um consultor master,

mas queria ser excelente. Não ter sido chamado foi muito frustrante. John não acreditou na resposta de Sheryl mas não teve como investigar mais para saber qual seria o verdadeiro problema. Ele se sentiu rejeitado e confuso.

Embora exista muita pesquisa sobre a prática de consultoria, a profissão ainda é muito mais arte do que ciência. John presta atenção à ciência e está equipado com as últimas técnicas e modelos. Mas ele não manifesta o talento artístico que é a essência da consultoria master.

O TALENTO ARTÍSTICO DE UM CONSULTOR MASTER

Como um grande pintor, o consultor master conta com mais do que uma simples técnica. Ele sabe que cada situação do cliente é singular — uma tela em branco. Embora haja princípios para guiar suas ações, ele deve criar novamente todo o processo e o relacionamento para produzir o efeito máximo. O pintor trabalha com pincel e paleta, enquanto o consultor master trabalha com o *self*.

Todos os bons consultores baseiam-se em uma série de teorias, modelos, ferramentas e técnicas. Sem eles, a maioria ficaria perdida. No entanto, o que diferencia os consultores master dos outros não tem nada a ver com isso, mas está relacionado com a impressão que se tem da situação, com a capacidade de agir efetivamente no momento certo — sentir o que está acontecendo em uma dada situação e, então, tomar a iniciativa adequada ao momento. Fazer bem isso exige que os consultores se desfaçam do passado e do futuro, de medos, ansiedades e desejos, para estarem no presente e agir sem estar dominados por seu ego. Teoria, modelos, instrumentos e técnicas não podem ensinar isso, porque surge da *postura interna* do consultor — aquela qualidade invisível que muitos têm dificuldade de entender.

Robert Bly, em uma coleção de poemas intitulada *The Soul Is Here for Its Own Joy* ', lembra-se de uma antiga lenda africana que ilustra o poder dessa qualidade invisível, que parafraseio aqui:

Um homem tinha doze vacas, e ele as adorava. Mas um dia, notou que elas estavam dando menos leite. Ele decidiu ficar acordado e ver por que isso estava acontecendo. À meia-noite, ele viu uma luz descendo das estrelas. Dentro da luz havia uma mulher luminosa. Ele dirigiu-se a ela: "Você é uma das que estão roubando leite de minhas vacas?" "Sim", disse ela, "minhas irmãs e eu gostamos muito do leite de suas vacas."

Assombrado com sua beleza e o amor pelas vacas, o homem lhe propôs casamento na mesma hora. Ela concordou, mas lhe apresentou uma condição: "Trouxe esta cesta comigo e quero que você concorde que nunca irá olhar dentro dela."

O homem concordou, e eles se casaram. Mas a sua curiosidade logo foi aguçada e não demorou para ele quebrar a promessa e espiar dentro da cesta. Para sua surpresa, ela estava vazia.

Sua bela esposa voltou naquele dia e encontrou a cesta aberta. Quando ela veio lhe perguntar se ele tinha aberto a cesta contra sua vontade, ele confessou: "Sim!" disse ele, rindo freneticamente. "Abri a cesta!" Não há absolutamente nada dentro dela. Não há *nada* na cesta!!"

Então, disse a mulher misteriosa: "Agora devo ir. O que trouxe comigo na cesta era o espírito. É próprio dos seres humanos acharem que o espírito não é nada!" E ela se foi.

O mesmo acontece com a melhor consultoria. Esperamos olhar na cesta e descobrir explicações fáceis para transformações profundas. Mas veríamos coisas comuns — ferramentas, técnicas, exercícios, modelos e conhecimento especializado acessíveis a qualquer um. O que também está lá, mas é invisível, é o espírito do consultor — sua postura interna. Não estou falando de espírito em sentido religioso, mas sobre o espírito com o qual fazemos nosso trabalho.

A excelência surge de uma postura interna saudável. A postura interna de um consultor pode ser percebida através de sua conduta e mentalidade, do que ele presta atenção e considera importante. A presença, a confiança, a abertura e o compromisso são todos elementos vitais de uma postura interna vital e saudável. A postura interna de um consultor colore todo o relacionamento cliente consultor, por isso ela merece atenção considerável. Ela pode ser invisível, no entanto transparece em todas as coisas boas que fazemos. Talvez Albert Einstein tenha expressado isso da melhor forma, ao dizer: "Todos os meios mostram-se um instrumento grosseiro quando não têm subjacente um espírito vivo."²

Um consultor master a quem entrevistei, disse algo importante sobre o processo de consultoria que é relevante aqui. Quando perguntei que conselho daria a quem deseja tornar-se um consultor master, ele disse, simplesmente:

Fique em um ambiente de constante aprendizagem. As pesquisas mostram que o sucesso eventual é um taco de hóquei de comprimento diretamente proporcional à sua dedicação quando era aprendiz. As pessoas que não têm sucesso buscam dinheiro imediato e nunca aprendem. Eu lhe digo que você deveria ser pago, nos próximos 10 anos, com experiências de aprendizagem.

A que experiências ele se referiu? Àquelas que incluem a postura interna. Muito freqüentemente, os consultores buscam o acerto rápido, particularmente no início de suas carreiras, e não se comprometem com o aprendizado que a excelência requer. Também desejam uma pílula mágica que possam oferecer a seus clientes para que os ajude a ter sucesso.

Infelizmente, não existe pílula mágica. Aqueles que procuram por ela raramente alcançam um sucesso verdadeiro, duradouro. Em contraste, nenhum dos consultores master que entrevistei adota uma solução única. Em vez disso, eles se valem de

um rico arranjo de ferramentas, modelos e abordagens de intervenção, que usam de modo flexível e criativo. Atingir a excelência não é fácil. Vem de um trabalho longo, árduo, de sua postura interna e de muita experiência. Esse trabalho resulta em um conjunto de metas e estratégias que contrastam fortemente com os objetivos e estratégias empregados por aqueles que aderem às regras do jogo de consultoria.

OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DO CONSULTOR MASTER

Toda organização é dirigida por um conjunto de padrões. A maneira como fazemos reuniões segue um padrão. A maneira como nos comunicamos segue um padrão. Nosso estilo de liderança tem um padrão. Esses padrões são formados, moldam-se e se consolidam até se tornarem a própria cultura das organizações. O objetivo da consultoria master é simples: *gerar um impacto nos padrões fundamentais da organização cliente a fim de produzir mudança profunda e penetrante.*

Para realizar esse objetivo, os consultores master adotam uma estratégia primária que podemos caracterizar como uma *parceria enriquecedora*, destinada a mudar a organização cliente e levá-la a um novo nível de saúde e desempenho. Parceria enriquecedora é aquela em que tanto o consultor como o cliente se envolvem. Juntos, criam um relacionamento autêntico, vulnerável, no qual o cliente, o processo e o próprio relacionamento são explorados, aprofundados e aprimorados. Eles vêem seu trabalho juntos como uma criação conjunta e repleta de aprendizado, tão imaginativa quanto bem-concebida. O filósofo escocês David Hume disse bem ao escrever: "O caminho mais doce da vida conduz pelas vias do aprendizado, e quem abre caminhos para outros deveria ser considerado um bem-feitor da humanidade." Essa via do aprendizado percorrida por um relacionamento enriquecedor é o coração da estratégia primária do consultor master.

Seguindo essa estratégia primária, os consultores master usam três estratégias secundárias que se encaixam nos três âmbitos da consultoria: relacionamento com o cliente, com o conhecimento e consigo mesmo.

1. **DESENVOLVEM UMA PARCERIA CENTRADA NO CLIENTE.** Eles vêem os clientes como um sistema e os encorajam a fazer o mesmo. Estão certos de que os clientes têm capacidade para crescer por conta própria. Portanto, posicionam-se como guias ou parceiros, e não como especialistas. Finalmente, vêem seus clientes como responsáveis pelo resultado enquanto permanecem como parceiros no processo.
2. **TROCAM CONHECIMENTO DE MODO ABERTO E LIVRE.** Os consultores master sabem que a chave para a eficácia está em aplicar conhecimento em

tempo real. Além disso, fazem todo o possível para transferir conhecimento e promover a sabedoria de seus clientes.

3. **VÊEM A QUALIDADE DE SEU CARÁTER COMO CATALIZADOR PARA A TRANSFORMAÇÃO E APRENDIZAGEM.** Os consultores master reconhecem que o diferencial mais importante entre o consultor bom e o master é a qualidade de seu caráter. Como resultado, eles gastam muito tempo desenvolvendo seu eu interior.

Para entender melhor essas três estratégias, vamos examinar cada uma mais plenamente.

COMO OS CONSULTORES MASTER SE RELACIONAM COM ORGANIZAÇÕES CLIENTES

O relacionamento enriquecedor que os consultores master formam com suas organizações clientes pode ser óbvio para muitos, mas também é difícil atingir. Quase todos os consultores acreditam que eles formam relacionamentos com suas organizações clientes com a intenção de transferir poder a eles. Dizem que criam condições para que o cliente seja o responsável pelo processo ou pelo resultado, e que sua intenção é *deixar o cliente mais capaz* do que quando o processo de consultoria começou. Essa mentalidade isolada, entretanto, não é o que diferencia os consultores master dos outros, mas sim o grau em que eles se portam de um modo coerente com ela. Embora muitos consultores defendam a importância de o cliente ser o responsável pelo processo, e de se criar uma parceria verdadeira com ele, o comportamento dos consultores, muito frequentemente, conta outra história.

Vamos examinar um exemplo. Craig é um consultor competente que acredita que o processo e o resultado da consultoria precisam ser conquistados pelo cliente, e que os membros da organização cliente precisam implementar suas próprias idéias a fim de crescer. Durante uma sessão de planejamento com o objetivo de desenvolver um plano de dois anos para executar um processo bastante radical denominado Seis-Sigma em toda a empresa, Craig assumiu o comando. Ele ofereceu um modelo para executar as idéias e guiou o grupo de executivos principais e a equipe de RH através de cada passo cuidadosamente concebido. Eles seguiram Craig, sentindo a necessidade de sua orientação em uma área que parecia complicada demais e altamente complexa e tomaram decisões coerentes com a estrutura estabelecida por Craig. Quando os membros da equipe de planejamento ofereciam idéias que Craig acreditava ser insensatas, ele explicava seu ponto de vista de forma inteligente e compreensível e oferecia sugestões alternativas. A equipe se sentia convencida, mas nunca controlada.

Com base em sentimentos iniciais positivos em relação a Craig, tudo parecia estar indo de acordo com os planos.

No entanto, se o comportamento de Craig fosse observado atentamente, seria possível notar sinais de que o resultado seria inferior ao ideal. Durante todo o encontro, ele deu sugestões com mais frequência do que perguntou ou pediu comentários. Quando fazia perguntas, quase sempre já tinha uma resposta em mente. Sutilmente, Craig conduzia o grupo para a resposta preexistente. Nem solicitava *feedback* para saber como eles estavam se sentindo sobre o processo de tomada de decisões. Além disso, inúmeros sinais não verbais foram ignorados, como braços cruzados e expressões de impaciência que sugeriam que os membros da equipe estavam se desligando do processo. Independentemente desses sinais, Craig saiu sentindo-se bem-sucedido, tendo dividido sua sabedoria conquistada a custo com a equipe. O diretor-presidente sentiu que havia empregado bem o seu dinheiro. Afinal, ele não estava pagando pelo conhecimento de Craig?

O ingrediente que faltava era que a equipe, embora seguisse o comando de Craig, não sentiu psicologicamente que era "dela" o processo de mudança ou o resultado, porque eles nunca tiveram de pensá-lo por si mesmos. Como resultado, fizeram um trabalho mais fraco na fase de implementação do que no diagnóstico. A implementação no meio do processo parou à medida que outras preocupações foram aparecendo. Até hoje, Craig culpa os membros da equipe por sua falta de compromisso e capacidade para agir com convicção, e não a si mesmo pelo seu modo sutil e intenso de impedir o próprio processo de aprendizagem deles.

Ao contrário da experiência de Craig, os consultores master mantêm os clientes no assento do motorista, comprometidos com os resultados que eles obtêm. Trata-se de um processo consciente, que exige auto-observação rigorosa e atenção à tendência de se desejar agir de forma heróica e "resolver" os problemas do cliente. Os consultores master buscam *feedback* para minimizar seus próprios padrões inconscientes que poderiam resultar no esvaziamento do poder de suas organizações clientes. Em outras palavras, eles agem da maneira como falam, delegando poder. Ao contrário de Craig, os consultores master mais perguntam do que respondem. Agem como um facilitador, comprometidos em fazer os membros da equipe de planejamento refletir sobre o processo por si mesmos. Eles poderiam oferecer um modelo, mas ao mesmo tempo aceitam prontamente um modelo de seu cliente, se este tiver a noção de autoria e comprometimento necessários para se implementar a mudança. Os consultores master sabem que a mágica não está nos modelos, mas no processo de aprendizado, no relacionamento do consultor com o cliente e no caráter do consultor.

Os consultores master se comportam mais coerentemente com suas crenças porque examinam seu próprio comportamento profunda e plenamente. Eles também

O CLIENTE É O SISTEMA

Um consultor master que entrevistei foi contratado por uma organização altamente conservadora com o objetivo de treinar uma executiva para que esta se tornasse uma líder mais efetiva. A executiva em questão (vamos chamá-la de Nancy) era conhecida por ter um comportamento imprevisível, e frequentemente pressionava as pessoas da maneira errada. Depois de conduzir muitas entrevistas, o consultor concluiu que o comportamento de Nancy era apenas parte do problema. O outro elemento, mais significativo, era a intolerância conservadora da organização a idéias criativas que iam contra sua maneira tradicional de fazer as coisas. Essa resistência rigorosa à mudança frustrava Nancy, que queria dar uma sacudida nas pessoas. Em sua frustração ela agia, frequentemente, de um modo ineficaz, dava ordens aos gritos e culpava os outros por não estarem dispostos a assumir riscos. Essa era sua maneira de suportar a situação, que só servia para exacerbar o problema.

Embora a maioria dos consultores ficasse contente em gastar a maior parte de seu tempo treinando Nancy, mantendo-a como o foco do problema, esse consultor preferiu ajudar a organização como um todo, particularmente a equipe de executivos, para reavaliar alguns dos comportamentos mais criativos que Nancy exibia. Ao mesmo tempo, ele a treinou para oferecer suas idéias de um modo que as tornasse mais palatáveis. Como resultado, Nancy e o restante da equipe foram capazes de superar a dinâmica polarizada anterior e encontrar abordagens que se acomodavam mutuamente. A atenção do consultor ao sistema todo, associada a sua habilidade em atender às necessidades de todos os envolvidos, foi um exemplo de consultoria master.

estão profundamente comprometidos em dar ao cliente liberdade de escolha, a responsabilidade pelo processo e informações válidas nos quais podem basear suas decisões.³ Eles são, de longe, conscientemente, mais facilitadores do que alguém como Craig. Embora Craig diga que está comprometido com esses mesmos princípios, seu maior compromisso, inconsciente, é ser brilhante aos olhos do cliente — e estar certo.

Sentir-se responsável pelo resultado é um dos três aspectos do relacionamento que os consultores master formam com o cliente. Além disso, eles tratam todo o sistema como o cliente; também negociam habilmente os dilemas que surgem quando a pessoa que lhes está pagando age de modo inconsistente com as necessidades de todo o sistema.

Por trás do sucesso dos consultores master está seu compromisso permanente com um relacionamento de parceria, no qual o poder é partilhado igualmente entre o cliente e o consultor durante o processo de mudança. Uma coisa que diferencia os consultores-master dos outros é a extensão em que se mantêm fiéis a este princípio, não se limitando apenas ao discurso. No ato de definir um relacionamento consultor cliente, por exemplo, a maioria dos consultores master tem uma conversa muito franca com o cliente sobre limites mútuos, expectativas e desejos. Enquanto outros consultores tendem a esperar para discutir seu relacionamento até que surjam

problemas, os consultores master lidam com isso diretamente. Na fase de contratação do serviço de consultoria, eles colocam tanta ênfase, se não maior, em definir as qualidades desejadas do relacionamento interpessoal quanto no relacionamento financeiro. Eles discutem e concordam quanto a quem irá dirigir quais reuniões, quando e como dão *feedback* uns aos outros, em que condições cada parte poderá terminar o contrato, expectativas quanto a honestidade e vulnerabilidade, e muito mais.⁴

COMO CONSULTORES MASTER SE RELACIONAM COM O CONHECIMENTO

Embora tenha argumentado fortemente contra a *ênfase exagerada* no conhecimento dentro da hierarquia de capacidades de consultoria, não o estou descartando, de maneira alguma. De fato, um limiar de conhecimento é necessário para ser até mesmo um consultor minimamente decente. A importância do conhecimento foi reforçada através de entrevistas com os clientes para entender como viam a consultoria master. Ao descreverem o consultor mais efetivo com quem tinham trabalhado, muitos se referiam a quanto ele era brilhante e entendido. Os clientes falavam freqüentemente não só sobre a capacidade conceitual do consultor, mas também sobre sua capacidade de enxergar com clareza as dificuldades não evidentes do cliente. A capacidade intelectual de cada um dos consultores que entrevistei era bastante evidente, mas nenhum deles usava a inteligência como um trunfo. Ao contrário, quase todos eram surpreendentemente humildes.

O conhecimento, então, é crucial para a consultoria master, como o é a capacidade de pensar claramente. Sem um nível mínimo de conhecimento e um intelecto aguçado, o consultor não preencherá a necessidade tácita do cliente de receber algo (conhecimento) que acredita que lhe falte.

Entretanto, o pensamento brilhante não faz um grande consultor. Pode impressionar, mas não transfere poder ao cliente para que faça as mudanças necessárias. Contudo, todos os consultores master entrevistados demonstraram uma inteligência emocional impressionante. A capacidade de entender seus clientes de um ponto de vista humano, de ver seus problemas com mais clareza, de ajudá-los a entender sua própria organização e trabalhar com eles até ocorrerem verdadeiras mudanças é o que os distingue dos outros. A maioria dos consultores tem o conhecimento e capacidade analítica necessários, mas poucos dispõem de inteligência emocional para produzir mudanças duradouras nas organizações clientes.

Nos dias atuais, tanto os consultores bons quanto os masters estão mais do que equipados com conhecimento especializado em seu campo e atuação e são capazes de transmitir seu conhecimento efetivamente. Na área do conhecimento, o que dis-

tingue os consultores master é a maneira como eles guardam e usam o conhecimento. Eles detêm seu conhecimento com certeza e confiança, e não com arrogância. Quando se comunicam, freqüentemente descrevem o conjunto complexo de dinâmicas que se desenvolvem de maneira que esclarecem o que está confuso. O mais importante, os consultores master são guiados por um conjunto de teorias sobre transformações que fornecem um mapa de como navegar nas águas turbulentas e revoltas da mudança. Um consultor master que entrevistei disse bem:

Freqüentemente, os consultores estão perambulando e não contam com um terreno sólido para se basearem no que diz respeito a uma teoria da mudança que possam aplicar em vários níveis de sistema, ou uma teoria de fases de desenvolvimento. Sem ambas, muito provavelmente vão acabar se apoiando em ferramentas e técnicas.

Além de oferecer conceitos de forma limpa e simples, os consultores master escolhem os pontos de intervenção na organização cliente. Sabendo cada vez mais que o cliente deve ser o autor da mudança e tomar iniciativas baseadas no conhecimento oferecido, os consultores master não buscam surpreender o cliente com o conhecimento. Em vez disso, eles o guiam e o apóiam para que realizem as descobertas necessárias para a ação. Ainda mais importante, buscam criar condições em que essas descobertas são vivenciadas com tanta intensidade que o resultado é um compromisso profundo com a mudança. Embora não tenha dados objetivos sobre o assunto, dados relatados, combinados com o que tenho observado em exemplos incontáveis de consultores que seguem os princípios contidos neste livro mostram que o índice que expressa o fracasso na implementação do sucesso é bem alto e deixa aqueles que empregam o modelo típico de consultoria comendo poeira.

COMO CONSULTORES MASTER SE PORTAM COMO PESSOAS

A qualidade do caráter de consultores master é evidente na maneira como falam, relacionam-se com os outros e agem. Por trás desses comportamentos deve haver integridade, segurança e humildade e, em nível mais profundo, sólida auto-estima, com freqüência decorrente de anos de auto-reflexão e intenso trabalho interior.

Em minha experiência, os consultores excelentes lutam para viver de acordo com um conjunto de princípios. Todos nós temos princípios que orientam nossas ações, algumas vezes tácitos e, às vezes, explícitos. O que distingue os consultores master dos outros é sua adesão a esses princípios e sua disposição e capacidade de se auto-corrigir. Ralph Waldo Emerson, o famoso filósofo transcendentalista do século XIX, afirma: "O autocomando é a principal disciplina".

Não surpreende que os princípios do autocomando não sejam ensinados na maioria dos cursos de treinamento de consultoria. Nem que não sejam detalhadamente discutidos no relacionamento diário entre consultores. Mas são mantidos firmemente pelos consultores com quem conversei e por outros grandes consultores que tive o prazer de observar em ação. Aqui, então, estão os princípios partilhados por consultores master.

Os PRINCÍPIOS DE CONDUTA DO CONSULTOR MASTER

1. DIGA SEMPRE A VERDADE, EM TODOS OS NÍVEIS.
2. COMPROMETA-SE COM A APRENDIZAGEM, SUA E DO CLIENTE.
3. COLOQUE-SE POR INTEIRO NA PARCERIA COM O CLIENTE.
4. FAÇA UM GRANDE JOGO.

Dizer sempre a verdade significa ser honesto consigo mesmo e com os outros o tempo todo. Os grandes consultores costumam ser corajosos e valorizar a honestidade sem restrições. Ao mesmo tempo, eles encontram formas de falar honestamente de maneiras que os outros possam ouvir. Eles não coagem os outros com honestidade. Em vez disso, sua honestidade é aceita facilmente porque vem junto com o respeito.

O compromisso com a aprendizagem tem a ver com uma postura de vida. Os grandes consultores são inquisitivos. Eles gastam muito mais tempo e energia explorando questões do que oferecendo respostas. Respeitam e acatam o processo de descoberta, além de encorajar o desenvolvimento de respostas em vez de oferecê-las como uma saraivada de balas.

Colocar-se por inteiro tem a ver com ser vulnerável e integrar mente, corpo e espírito. Os grandes consultores estão realmente cientes de sua própria sombra; e em vez de negar ou esconder algumas áreas de seu eu, procuram exibí-las. Eles vêem a consultoria como um processo muito humano e sabem que quanto mais conhecemos e respeitamos nosso próprio *self*, mais podemos entender, respeitar e guiar os outros.

Fazer um grande jogo significa trabalhar com os outros para fazer uma diferença maior. Os grandes consultores não se envolvem no pensamento ou/ou. Eles focalizam maneiras de trabalhar que expandem possibilidades para produzir resultados

em que todos vençam e que abram cenários dos quais os clientes nem tinham conhecimento.

Esses princípios, que podem parecer simples, são profundos em suas implicações. Quando olho para os momentos em que ainda não tinha sucesso, quase sempre posso atribuí-los ao fato de ter evitado ou não incorporado esses princípios. Os consultores master sabem, no fundo, que o fracasso em consultoria quase sempre pode ser atribuído à violação de um desses princípios; portanto, eles lutam para viver seguindo-os à risca — para estarem no comando de si mesmos. Desviar-se deles cria um distúrbio interno. Assim que notam o desvio, imediatamente corrigem o curso.

Ao dizer que os consultores master seguem os princípios que descrevi, não estou sugerindo que sejam perfeitos. Ao contrário, qualquer princípio ou valor é um fio de luz que devemos seguir; não uma regra a que devemos nos apegar. O que diferencia os consultores master dos outros é seu compromisso com os princípios, sua intenção inabalável de se olharem no espelho e sua capacidade de se autocorrigirem sem se culparem.

Essas qualidades não vêm facilmente. Elas são o resultado de anos de auto-exploração, auto-exame e o apoio de muitos outros — terapeutas, conselheiros, treinadores, mentores, amigos e família — todos aqueles que desafiam o consultor a viver de acordo com seu pleno potencial como veículo para mudanças positivas. Esse processo requer uma forte noção de si mesmo — um nível extraordinariamente alto de auto-estima — para alcançar a excelência e é dirigido por um compromisso contínuo com a autoconsciência.

A EXCELÊNCIA NÃO É UMA PÍLULA
MÁGICA.
NÃO É ALGO QUE SE POSSA ADQUIRIR,
MAS ALGO QUE SE CONQUISTA.

Por trás dos quatro princípios de conduta está uma consciência mais profunda, característica de todos os consultores master. Eles não vêem esses princípios como estáticos. Nem se vêem como pessoas perfeitas. Eles se vêem em uma jornada para perceberem plenamente esses princípios, um destino que nunca é plenamente atingido. Esta é uma jornada para se tornar um ser humano mais informado e autoconsciente, e não apenas um bom consultor. É um caminho de autodescoberta.

Em suma, esses princípios são um guia de como os consultores master se conduzem, sempre. Eles determinam suas ações, decisões e escolhas. São seu poderoso guia interno; ao viverem de acordo com esse guia, os consultores tornam-se efetivos, acreditados e verdadeiramente influentes.

Juntos, essas áreas de consultoria, o relacionamento com o cliente, conhecimento e o *self* atuam juntas em pensamentos e ações dos consultores master (ver Tabela 2.1). Elas estão em forte contraste com o modelo passado e presente que é a base da maioria das práticas de consultoria e, embora talvez seja mais difícil de praticar, representam o futuro potencial do setor.

AS TRÊS ESTRATÉGIAS SÃO UM TODO INTEGRADO

Por comporem um sistema, os objetivos e estratégias dos consultores master não existem isoladamente uns dos outros. Tentar pôr em prática uma estratégia sem as outras é como um banco de três pernas sem uma delas. Inevitavelmente, cairá.

Para ilustrar, vamos examinar três exemplos. Conheço um consultor (vamos chamá-lo de Paul) que é brilhante e concebeu uma maneira de trabalhar com clientes bem elaborada, como nunca vi, e de ajudá-los a se transformar. Paul também age com a máxima integridade. Entretanto, quando trabalha com clientes, eles o acham distante, professoral e às vezes preocupado com seus próprios interesses. Paul gerou muitos clientes novos, mas poucos ficam com ele por muito tempo. Menos ainda o chamam para fazer um novo trabalho. Raramente lhe dizem a verdadeira razão para não continuarem a trabalhar juntos, mascarando-a com desculpas como: "Não estamos prontos para ir em frente", ou "Queremos desacelerar o processo por enquanto". Como resultado, Paul não tem nenhuma pista do motivo de seu trabalho com o cliente não durar. Seu compromisso com o conhecimento é forte e seu caráter, impecável. Mas sua capacidade de se ligar às pessoas de uma forma sincera simplesmente não existe.

Em contraste, conheço outra consultora (vamos chamá-la de Sandy) que demonstra enorme integridade ao lidar com os outros. Sandy tem uma maneira maravilhosa de se relacionar com os clientes; eles a consideram calorosa, atenciosa e os faz sentir capazes. No entanto, seu calcanhar-de-aquiles parece ser sua capacidade de comunicar suas idéias com clareza. Embora seja brilhante e tenha doutorado, Sandy fala dando voltas ou é prolixa, o que muitas vezes ofusca o ponto central de suas exposições. Por mais que ela tente, os clientes freqüentemente ficam confusos. Isso é muito problemático pois uma das razões para uma empresa contratar consultores é ajudá-los a lidar melhor com sua própria incerteza e confusão. A capacidade que Sandy tem de se relacionar efetivamente é inquestionável, e sua integridade, irreprovável. Mas seu relacionamento com o conhecimento é falho. Em consequência, ela

■ TABELA 2.1 O MODELO DO CONSULTOR MASTER

Objetivos	Estratégia Primária	Estratégias Secundárias	Ações
Fazer a diferença	Transferência de poder	Desenvolver uma parceria centrada no cliente	Ver o cliente como um sistema integrado e encoraja-lo a fazer o mesmo Deixar claro que o cliente tem a capacidade de se desenvolver e posicionar-se como um guia e um parceiro, e não como um especialista Manter o cliente responsável pelo resultado, enquanto você é parceiro no processo
		Trocar conhecimentos de forma aberta e livre	Reconhecer que a chave para a eficácia é saber aplicar o conhecimento em tempo real Procurar transferir conhecimento e promover a sabedoria ao cliente Respeitar o cliente e construir uma confiança genuína
		Ver a qualidade de sua postura interna como catalisador para a transformação e a aprendizagem	Reconhecer que o diferencial mais importante entre consultores bons e master é a qualidade de sua postura interna Desenvolver sua postura interna e agir com integridade

tem dificuldade de obter trabalho e, quando consegue, tem dificuldade em ajudar os clientes a agirem de uma maneira clara, coordenada.

Finalmente, conheço um terceiro consultor, (Greg), que pensa com clareza, tem conhecimentos que dão suporte aos clientes e a sua aprendizagem e estabelece uma

forte parceria com eles, no entanto, sua integridade é suspeita. Muitas vezes, Greg age inconscientemente de modo a defender seus próprios interesses. Sua necessidade de trabalhar pode levá-lo a ser agressivo com os clientes, de modo que dá a impressão de ser um vendedor de carros usados. Greg às vezes mascara a verdade para ter o que deseja. Em outras palavras, seu caráter é comprometedor. Como resultado, os clientes acabam não confiando nele, a ponto de interromper seu trabalho.

Há exemplos infundáveis de consultores cujo desequilíbrio ou capacidade inadequada em uma dessas áreas fundamentais compromete sua eficácia em consultoria. Em contraste, embora todos os consultores master que entrevistei pareçam ter uma força particular, nenhum deles é fraco em uma dessas áreas. Eles se empenham para desenvolver todas as três; reconhecem-nos como cruciais em seu sucesso em consultoria.

Até aqui, foram resumidos os principais aspectos da excelência em consultoria. A maior parte deste livro dedica-se a aprofundar o entendimento que o leitor tem dos detalhes do que significa ser um consultor master. Os dois últimos capítulos, então, exploram mais a fundo a excelência e fornecem orientações para alcançá-la.

PARTE 2

MAESTRIA EM AÇÃO

O RELACIONAMENTO COM O
CLIENTE DO CONSULTOR MASTER

CONSULTORIA CENTRADA NO CLIENTE

Quanto mais procuramos pelos outros, mais procuramos por nós mesmos.

—Terry C. Warner

Estava trabalhando há três dias com um diretor financeiro e seus subordinados diretos em uma organização de assistência médica de porte médio. A organização, com a qual tive certo sucesso, era minha cliente há alguns anos. Neste caso particular, o diretor-presidente pediu-me para ajudar o diretor financeiro e sua equipe a fortalecer sua liderança e trabalho de equipe, um desafio que me sentia bem qualificado para enfrentar. O diretor-presidente achava que o trabalho fora do escritório seria valioso para o diretor financeiro e sua equipe — um modo de presenteá-los —, e acreditava que eu poderia conduzir bem tal empreitada. Entretanto, também havia sinais de advertência alertando-me que eu não deveria aceitar a tarefa.

Ignorei todos eles.

A indicação mais forte era a ambivalência do diretor financeiro quanto a se fazer o trabalho fora da empresa. Ele expressou reservas logo no início e várias vezes durante a fase de planejamento. Eu lhe assegurava, toda vez, que poderia agregar valor e que isso valeria a pena.

A equipe, de sua parte, parecia desinteressada, como descobri rapidamente durante minhas entrevistas de avaliação. Eles estavam sobrecarregados e não sentiam necessidade de trabalhar fora do escritório para desenvolver a equipe naquele momento.

Em vez de ouvir isso, disse a mim mesmo: "Bem, todas as equipes de liderança podem se aprimorar em todas as etapas de desenvolvimento. Por que não esta?" Então, persisti. Como parte do plano de atividade fora do escritório, sugeri que usássemos inúmeros instrumentos diferentes para *feedback* de dados, cada um dos

quais exigia muito trabalho por parte de todos. Apesar de suas reservas, continuei a assegurá-los de que o trabalho fora da empresa valeria a pena.

Mas não valeu.

O processo todo pareceu desinteressante; engajá-los foi difícil o tempo todo. No final, eles disseram que o trabalho fora da empresa não valeu o tempo despendido. Além disso, algumas pessoas indicaram que não se sentiam à vontade com minha maneira de ser. Duas pessoas da equipe até me descreveram como desconectado e condescendente. Eles acharam que fui conduzido menos pelas necessidades deles e mais por minha proposta pessoal de "ensiná-los alguma coisa".

Eu mereci o *feedback*. Fazia vários anos desde que participara de um processo com resultados tão medíocres. Depois de refletir, percebi que todo o problema tinha a ver com "de onde eu vinha" com esse cliente. Eu havia descartado advertências claras anteriores e minhas próprias fortes reservas em relação ao projeto, e então, durante a atividade fora do escritório, tentei confrontar questões que o cliente simplesmente não estava disposto a explorar. Ao impor minha proposta particular, eu realmente estava agindo de maneira condescendente, ignorando a realidade que estava à minha frente. Meu trabalho com eles estava centrado em mim, e não neles.

Neste capítulo, exploro a tendência oculta da maioria dos consultores de focalizar seu trabalho em si mesmos. Então, destaco os aspectos de um foco mais poderoso para o consultor — a visão centrada no cliente. Esse foco é empregado com maior frequência pelos consultores que demonstram consistentemente a excelência.

ALGUMAS QUESTÕES FUNDAMENTAIS

Ouvem-se comentários como estes sobre consultores em um número muito grande de organizações de todo o mundo:

"Eles têm suas próprias propostas."

"Eles simplesmente não nos entendem."

"Se pelo menos eles tivessem nos perguntado, poderíamos ter-lhes dito isso."

"Não confio no que eles vão fazer."

A maior reclamação de todas é: "Gastamos muito dinheiro, mas o trabalho fez pouca diferença."

Muitos dos consultores, quando ouvem essas coisas, dizem para si mesmos que o cliente é que deve ser o culpado. "Se eles, pelo menos [preencha o espaço em branco]." Mas, e se o problema teve pouco a ver com o cliente? Talvez estivesse relacionado com a definição que o consultor tem de sucesso em consultoria.

O que significa realmente ter sucesso em consultoria? Esta é uma pergunta que, freqüentemente, deixamos de fazer. O sucesso se mede por quanto ganhamos? Não. Alguns consultores master ganham menos porque preferem trabalhar apenas meio período. O sucesso se mede por quanto cobramos? Não. Muitos são os consultores bem-sucedidos que preferem cobrar pouco porque querem trabalhar com um conjunto de clientes que não podem pagar honorários altos. Avalia-se o sucesso pelo tamanho do contrato de consultoria? Dificilmente. Tenho visto esforços imensos de consultoria não atingirem resultados propostos. Objetivos dirigidos financeiramente não definem bem o sucesso. Uma outra definição é necessária, focada em atingir os objetivos do cliente.¹

ATENDER AOS OBJETIVOS DO CLIENTE. Para atingir os objetivos do cliente devemos, primeiro, perguntar: Quem é o cliente? Para a maioria dos consultores, a resposta é simples: a pessoa que está pagando a conta. As necessidades dessa pessoa precisam ser entendidas e atendidas. Por isso, os objetivos dele ou dela ditam a missão de consultoria.

Uma escola alternativa de pensamento considera a organização toda como cliente. Essa visão define o sucesso em consultoria como o cumprimento dos objetivos do sistema total, deixando toda a organização mais saudável como resultado do processo de consultoria. O consultor procura entender as necessidades, metas e objetivos de toda a organização, e atender a eles. Mais especificamente, a saúde do sistema poderia incluir:

- Atingir os objetivos estabelecidos no processo inicial de contratação com o cliente.
- Ajudar a organização a manter a fluidez de modo que ela possa se adaptar a um ambiente em mudança (em outras palavras, *aprender*).
- Atender às necessidades de seus membros.

Esta visão requer que o consultor traga à luz objetivos potencialmente concorrentes na organização do cliente e procure resolvê-los. Isso exige que o consultor esteja disposto a colocar o engajamento de consultoria em risco a serviço das necessidades maiores da organização. É preciso que o consultor esteja disposto a confrontar a pessoa que está lhe pagando se o comportamento dessa pessoa estiver ferindo a organização cliente como um todo. Esta é a visão que os consultores master adotam com maior freqüência. Essa visão geral tem implicações significativas na maneira como um consultor se une a clientes no planejamento do processo de consultoria e como, juntos, eles podem tomar decisões no decorrer do processo.

Se o cliente é todo o sistema, e o objetivo da consultoria master é atender aos objetivos do sistema e deixar a organização mais forte, a questão natural passa a ser: que postura interna o consultor deve adotar, em relação à organização cliente, para produzir tais resultados? Acredito, como o fazem os consultores master a quem entrevistei, que a resposta tenha a ver com a *abordagem centrada no cliente*.

CONSULTORES MASTER BUSCAM DEIXAR TODA A ORGANIZAÇÃO MAIS SAUDÁVEL, FORTE E VIÁVEL.

ABORDAGENS DE CONSULTORIA QUE NÃO FUNCIONAM

Para entender a abordagem centrada no cliente, vamos primeiro compará-la com algumas abordagens alternativas. As mais comuns são: centrada no consultor, centrada na tarefa, centrada no pagante e centrada na técnica.

CONSULTORIA CENTRADA NO CONSULTOR. Nesta abordagem, que é usada com frequência, o consultor despende uma quantidade enorme de tempo e energia pensando em suas próprias necessidades, às vezes excluindo as do cliente. A expressão "full wax job"² deriva dessa abordagem. Os consultores que adotam essa abordagem gastam tempo tentando convencer o cliente a usar serviços específicos não porque isso atenda aos interesses do cliente, mas porque eles estão pagando caro pela consultoria. Sinto dizer, mas testemunhei muitas conversas dentro de empresas de consultoria em que o tópico era ganhar mais dinheiro, às vezes em detrimento do bem-estar do cliente.

Em seu livro *Final Accounting*, Barbara Ley Toffler fornece sua perspectiva de funcionária da Andersen Consulting sobre a visão centrada no consultor lá praticada. Ela revela, entre outras coisas, a pressão que sentiu como consultora de uma empresa que a orientava a "cobrar por nosso cérebro". Como um de muitos exemplos, ela descreve uma oportunidade de consultoria que, acreditava, deveria ter custado entre 50 e 70 mil dólares, extremamente pouco pelos padrões da Andersen. Veja como a Andersen Consulting salgou as contas.

Tiramos vantagem de nossa cliente neófito (novata e crédula) e desenvolvemos uma dependência em relação à nossa equipe por meio de coisas como dar a ela

atribuições semanais "para casa" para ajudá-la a aprender sobre sua nova posição, e concebendo um plano mensal passo a passo que lhe dizia basicamente que ela não seria capaz de arcar com suas responsabilidades sem a nossa presença. Antes que ela percebesse o golpe que a atingira, a empresa já desenvolvera um plano de ação no valor aproximado de 250 mil dólares por mês. Tínhamos identificado uma vulnerabilidade importante... e a atacamos.³

Quando o objetivo básico é ganhar muito dinheiro e as necessidades do cliente são menos importantes, os consultores empregam táticas duvidosas como esta. As empresas de consultoria, dirigidas pelo objetivo de lucrar, encontram maneiras inteligentes de fazer isso, inclusive alavancando jovens talentos em consultoria conforme descrito antes, omitindo custos, aproveitando-se dos medos do cliente e empurrando serviços desnecessários a eles. Com maior frequência, as necessidades do cliente são secundárias.

A abordagem centrada no consultor não é uma abordagem oficial. Nenhuma empresa de consultoria articularia isso como *modus operandi*. Isso não aparece em manuais de empresas ou em seu *website*. Embora invisível, reflete uma postura interna dirigida por uma atitude de escassez ou interesse próprio. É particularmente natural para os jovens consultores adotar essa maneira de se relacionar com os clientes. No início de minha carreira, aceitei trabalhos que não deveria ter aceitado. Fazia isso porque achava que precisava trabalhar, ou porque acreditava que iria ganhar experiência. Meus clientes freqüentemente pagavam o preço.

Da mesma forma, muitos dos consultores que entrevistei disseram que o maior erro que cometeram como consultores foi aceitar trabalho que não deveriam ter aceitado, motivados por seus desejos e interesses próprios. Eles admitiram espontaneamente que isso dificilmente seria motivo de orgulho para alguém. Os comentários deste consultor expressaram os sentimentos de muitos:

Quando você está encontrando dificuldade em cumprir a folha de pagamento, faz coisas tolas. Quando toma decisões com base em dinheiro e não tem o suficiente, vai cometer erros. Meu maior erro como consultor foi aceitar trabalho que não deveria ter aceitado para pagar o aluguel. Eu ficava mais tempo na organização cliente e tentava vender coisas demais para eles. Tudo começa com problemas dentro de mim mesmo. Começa com a ganância e o medo. Esses foram erros que aprendi a não cometer mais.

CONSULTORIA CENTRADA NA TAREFA. A abordagem centrada na tarefa foca toda a energia na tarefa em mãos, freqüentemente exclui as verdadeiras necessidades do cliente. Esse tipo de consultoria, em geral, ocorre quando um cliente já tem uma solução em mente e, então, busca o consultor certo para pôr em prática essa solução. Muitas vezes os consultores ficam satisfeitos em aceitar o trabalho e procuram

oferecer a solução pedida." Só estou fazendo o que o cliente me pediu", é a justificativa. Entretanto, quando os consultores percebem que a solução pedida não atende realmente às necessidades do cliente, mas o faz apenas superficialmente, mesmo assim eles continuam a realizar o trabalho. Você conhece o refrão: "Excelente pagamento, mas nenhuma diferença."

A abordagem centrada na tarefa é míope demais. As tarefas podem ser realizadas com sucesso mesmo quando o cliente sofre danos severos. Digamos que o cliente esteja montando um projeto para introduzir uma nova linha de produto, que eventualmente irá substituir a antiga. Na abordagem centrada na tarefa, o consultor fará tudo o que estiver ao seu alcance para facilitar o resultado desejado, independentemente do efeito que venha a produzir em toda a organização. Além disso, ele pode agir em conivência com o cliente, mantendo o projeto "em segredo" de modo a não perturbar o resto da organização ou não atrasar os resultados. Ele pode perceber um problema político, mas ignorá-lo, uma vez que não faz parte da definição da tarefa. Em suma, a tarefa pode ser realizada enquanto a organização mais perde do que ganha. Agir sem que toda a organização tenha conhecimento disso gera desconfiança e ressentimento entre as próprias pessoas das quais o novo projeto dependerá para ter sucesso.

CONSULTORIA CENTRADA NO PAGANTE. O consultor centrado no pagante vê a pessoa que está pagando a conta como o cliente. À primeira vista, essa abordagem faz sentido. Por que não focar nas necessidades daquela pessoa? Afinal, se ele ou ela não estiver satisfeito, não haverá mais verba de consultoria. Observe que o foco está em ser pago, e não em atender às necessidades do cliente.

O principal problema dessa abordagem é que o pagante quase sempre faz parte de um sistema mais amplo. E às vezes o que o pagante quer não é o que o sistema precisa — o que raramente viria à tona, seria discutido, ou resolvido nesta abordagem. O consultor simplesmente atende às necessidades do pagante. Frequentemente, a atitude do pagante poderia fazer parte do problema. A não ser que o papel dele ou dela na dinâmica seja tratado, nenhuma diferença pode ser feita na saúde e no bem-estar da organização cliente como um todo.

Um exemplo poderia ser instrutivo aqui. Digamos que o diretor contrate um consultor em desenvolvimento organizacional para ajudar a fazer as pessoas na organização serem mais responsáveis e proativas. À primeira vista, este parece ser um objetivo válido. Entretanto, geralmente a razão para as pessoas não agirem de modo responsável e proativo tem a ver com o relacionamento entre o diretor-presidente e outros, ou entre a equipe do executivo sênior e o resto da organização. Os comportamentos de liderança que inibem os outros de assumir responsabilidade poderiam incluir:

- Retenção de informação.
- Encaminhamentos confusos.
- Estilo de liderança coercitivo.
- Falta de integridade.

Um líder que queira mais responsabilidade e iniciativa dos outros pode exibir, facilmente, muitos desses comportamentos. A abordagem centrada no pagante não gera uma conversa sobre comportamentos de liderança. Em vez disso, o esforço é "consertar" os outros. Minha previsão: "grande pagamento, pouca diferença."

CONSULTORIA CENTRADA NA TÉCNICA. Respondendo à necessidade que o cliente tem de estrutura e certeza e aproveitando a sua necessidade de ser salvo, muitos consultores chegam para prestar um serviço com uma solução predeterminada. Então, tentam convencer o cliente de que essa solução irá tratar a "doença" deles. Essa abordagem me lembra de médicos medievais que acreditavam que quase todos os problemas de saúde eram causados por um sangue ruim. A solução natural consistia em tirar sangue do paciente, freqüentemente usando sanguessuga.

Um *kit* de ferramentas limitado, somado à excessiva fé em sua utilidade, pode ser um elixir perigoso e constitui o *modus operandi* do consultor centrado na técnica. Tenho visto essa abordagem ser usada por consultores inexperientes ou por aqueles que preferem uma fórmula. Eles tendem a espelhar as preferências do cliente pelo conforto da estrutura ou abordagens simplistas. O consultor e o cliente, juntos, traçam um caminho que, em geral, está destinado ao fracasso.

Muitos modismos em consultoria são variações sobre este tema. Exemplos potenciais incluem o Gerenciamento por Objetivos, TQM, Reengenharia de Processo, "Workout" da GE, Formação de Equipe baseada em Myers-Briggs, o Marcador Equilibrado (The Balanced Scorecard) e Administração de Portfólio (Portfólio Management). Em si mesmas, elas podem ser ferramentas maravilhosas na situação certa. Entretanto, quando se tornam a única abordagem ou modelo, nas mãos de um consultor que não tem experiência em outras maneiras de trabalhar com clientes, elas podem ser perigosas.

ABORDAGEM CENTRADA NO CLIENTE

A abordagem centrada no cliente contrasta claramente com as demais. O objetivo da abordagem centrada no cliente é dar uma consultoria de tal forma que o cliente, como um sistema, seja deixado íntegro, saudável e mais capaz. Requer que o

pagante e o consultor estejam focados nesse resultado. Mais especificamente, o consultor centrado no cliente pratica os seguintes dogmas:

1. O cliente é, em última instância, o responsável pelos resultados de consultoria — esta é a chave para o sucesso.
2. As necessidades do cliente são fundamentais na mente do consultor — todos os esforços destinam-se a estar a serviço do objetivo.
3. O cliente é um cliente único e todos os serviços precisam ser personalizados para atender às necessidades exclusivas desse cliente.
4. O aprendizado do cliente é o cerne de toda a atividade de consultoria.
5. O cliente é capaz de resolver seus próprios problemas e se transformar.

O CLIENTE É RESPONSÁVEL PELO RESULTADO. Em quase todas as situações de consultoria, o cliente quer atingir seus objetivos e o consultor também deseja isso. Ambos querem evitar o fracasso. Os consultores, que chegam como um cavaleiro num cavalo branco, tiram vantagem do desejo que o cliente tem de ser salvo e acabam o encorajando a evitar a responsabilidade por atingir esses objetivos. Os clientes só querem que o consultor faça seus problemas desaparecerem para que prossigam com os negócios, como de costume.

Entrar no jogo do consultor como salvador funciona bem tanto para o cliente quanto para o consultor, se o objetivo é evitar responsabilidades. Esse jogo livra o cliente de assumir plena responsabilidade e de fazer todo o trabalho duro necessário para alcançar um novo nível de eficácia, enquanto atende à necessidade do consultor de parecer heróico.

Os clientes e consultores típicos, sem se dar conta, fazem vários conluíus para que o resultado seja da responsabilidade do consultor, incluindo:

- ☐ Colocar o consultor na direção do processo de consultoria.
- ☐ Enfatizar o que o consultor fará na situação de consultoria, e não o que o cliente fará.
- ☐ Contratar resultados obtidos pela consultoria, e não pelo cliente.

Cada uma dessas posturas — e muitos mais — cria condições onde o cliente se isenta de responsabilidade.

A alternativa é deixar claro, desde o início, que cabe ao cliente a responsabilidade de atingir seus próprios resultados. Muitos dos consultores master com quem conversei seguem este como um princípio orientador. Um deles disse:

Quando você se responsabiliza desde o início pelo resultado, coloca-se numa situação difícil como consultor. O resultado é do cliente, e não meu. Se eu permito que o cliente tente e imponha isso a mim, sinto-me fracassado. Mas não permito que isso aconteça. Deixo muito claro desde a contratação que o resultado será deles. E farei tudo para ajudá-los a ter um resultado positivo, mas o resultado não é nem será meu. Ao mesmo tempo, somos co-autores do processo para a obtenção do resultado.

Outro consultor via claramente a dinâmica de assumir a responsabilidade em termos de uma metáfora de energia elétrica.

Imagino-me como um eletricista. Tenho a capacidade de usufruir dessa tremenda energia que não possuo. Não fui eu quem a gerou nem criou. Há uma rede enorme onde a energia corre entre as pessoas e essa energia é o potencial humano dentro da organização cliente. Tudo o que faço é ligá-la. A energia é deles, não minha. Eu só os ajudo a captá-la e a canalizá-la.

Na abordagem centrada no cliente, o consultor não está isento de assumir responsabilidade pelos resultados. Ele é responsável por fazer uma boa parceria, fornecer experiência importante, e por agir como um facilitador efetivo ou como um guia no processo. Em todos os casos, entretanto, é o cliente quem conduz o processo.

AS NECESSIDADES DO CLIENTE SÃO PRIMORDIAIS. Com que frequência você foi solicitado para fazer alguma coisa como consultor que sabia que teria pouco efeito, mas fez mesmo assim, porque pagavam bem? Acho que isto acontece muito. Afinal, como seres humanos, temos uma tendência natural para agirmos de maneiras que nos beneficiem. Se não for controlada, entretanto, essa necessidade de cuidarmos de nossos interesses pode nos tornar ineficazes a longo prazo. Os consultores master raramente, se o fazem, aceitam um trabalho que acreditam estar destinado ao fracasso. Eles assumem a visão de longo prazo em seu trabalho e reconhecem que perdê-lo ou reduzi-lo às necessidades do cliente não compensa — a longo prazo.

Ressalto que não estou dizendo que as necessidades do *pagante* são primordiais. Estou me referindo às necessidades de todo o sistema — as quais, às vezes, contrastam diretamente com as necessidades do pagante. Ao colocar as necessidades do sistema em primeiro lugar, o consultor master pode escolher fazer inúmeras coisas capazes de levá-lo a perder a oportunidade de consultoria, como:

- Confrontar o pagante.
- Ajudar o pagante a ver como ele ou ela, talvez sem saber, participa da própria dinâmica que deseja mudar.

- Focalizar intervenções destinadas ao aprendizado — um aprendizado que pode ser bem penoso.
- Expor questões que o cliente não está disposto a discutir.
- Abandonar o trabalho sabendo que está destinado a fracassar.

Em suma, o consultor master, às vezes, se colocará num caminho prejudicial, a fim de ter sucesso. Vamos examinar um exemplo.

Sem que Mark, o diretor de uma das organizações clientes mais importantes de Brenda, soubesse, parecia haver fortes sinais de que muitas pessoas em posições sêniores estavam para sair da empresa. Mark sabia que alguns estavam insatisfeitos, mas não tinha conhecimento de que a situação estava tão ruim assim. Além disso, ele certamente não se viu como a causa dessa insatisfação. Durante a conversa de Brenda sobre a questão, Mark foi muito defensivo, devido tanto à sua surpresa quanto à sua tendência de acreditar que os problemas começam com os outros, e não com ele. Brenda apontou que ela o sentiu na defensiva, e Mark defendeu sua defensiva. Gentil mas assertivamente, Brenda comentou que estava tendo dificuldade em ser franca com ele. Ela mencionou o comportamento dele de "defender a defensividade", como um exemplo de defensiva e que aquilo o estava impedindo de ouvi-la. Mark calou-se por um momento e então começou a pensar na validade do que ela estava dizendo. Ele perguntou o que poderia ser feito para aprender mais e como ele poderia resolver as questões que ela estava levantando.

Antes e durante a conversa, Brenda sentiu que estava assumindo um risco, possivelmente pressionando demais, rápido demais e, como resultado, Mark poderia decidir que ela não era uma boa consultora para ele. No entanto, ela o pressionou. A forma hábil como ela conduziu a questão, combinada com a coragem de persistir apesar da retração dele, impressionaram Mark. Aquilo o fez sentir-se confiante de que ela poderia ajudá-lo a aprender.

Os clientes, de modo muito semelhante aos consultores que entrevistei, valorizavam trabalhar com consultores cujo foco estava puramente nas necessidades do cliente. O trabalho centrado no cliente era visto como um fator importante que distinguia os consultores master dos outros. Um cliente falou claramente sobre a diferença:

A diferença entre a maioria dos consultores e os grandes é que a maior parte visa aos seus interesses, enquanto os melhores atendem aos clientes. Você pode distinguir quem estava interessado em melhorar sua própria reputação ou estender seu contrato *versus* quem estava lá para realizar o trabalho da melhor maneira possível. Os melhores com quem trabalhei queriam ter certeza de que estavam nos deixando depois de terem feito o que precisávamos, e de terem feito isso bem.

O CLIENTE É UMA ORGANIZAÇÃO SINGULAR. Muitos consultores e empresas de consultoria tendem a adotar uma abordagem de "produção em massa", queiram ou não admitir isso. Eles funcionam como o leito de Procrustes na mitologia grega. Procrustes, um bandido no mito grego do herói Teseu, tinha uma cama de ferro que não acomodava ninguém, fosse alto ou baixo. Ele atacava os viajantes de surpresa e, depois de roubá-los, fazia-os deitar na cama. Se eles fossem altos demais, ele os cortava, para caberem nela. Se fossem baixos demais, ele os esticava até ocuparem a cama, usando um extensor de tortura medieval. Em qualquer um dos casos, eles se acomodavam na cama, mas morriam.

Os esforços procrusteanos de muitos consultores para fazerem os clientes se encaixar em seu sistema de consultoria não levam em conta as características singulares de cada um. Em vez disso, eles tentam impiedosamente fazer o mesmo a cada cliente. Por exemplo, alguns anos atrás, um artigo do *Wall Street Journal* retratava os esforços de uma das melhores empresas de consultoria, que ofereciam mais benefícios aos funcionários, cujo conselho dado a cada um de seus sete clientes era praticamente idêntico. As recomendações eram as mesmas e repetiam quase todas as 54 estratégias e táticas básicas da empresa.⁴ Esse tipo de prática existe em empresas de consultoria em todo o mundo sob o disfarce de conselho bem-intencionado. Raramente ajuda. Em vez disso, enche os bolsos da empresa e é dirigido pelo desejo de maximizar a eficiência e produzir altas margens de lucro. De fato, todo o modelo alavancado das empresas de consultoria descritas no Capítulo 1 se baseia nesse objetivo. E quem pode culpá-las? Afinal, são empresas interessadas em lucratividade. A resposta é: Os clientes as culpam, silenciosamente. Um cliente que conheço disse o seguinte:

Fico constantemente surpreso em como os consultores quase nunca me perguntam do que preciso. Eles parecem contentar-se em me dizer o que eles poderiam fazer e, tendo dito isto, saem satisfeitos com o que disseram, sentindo que tiveram uma boa reunião comigo.

Em contraste a tantos outros, os consultores master colocam os resultados do cliente como sua meta mais importante e subordinam todas as outras coisas a ela. Eles reagem com flexibilidade às necessidades dos clientes. Fazem a cama se encaixar ao cliente — e não o contrário.

Ao ver a organização como única, é crucial que o consultor (e o cliente também) primeiro aprenda sobre a organização cliente e, então, ajuste a solução de consultoria para atender a suas necessidades específicas. Veja algumas perguntas que se pode fazer:

- ☐ Qual é a história da organização e como tem afetado seu estado atual?
- ☐ Que fatores estão por trás da atual dinâmica organizacional?

- Quais são as aspirações dos membros-chave da organização?
- Que oportunidades existem para esta organização?

As respostas a essas perguntas nos levam a um conjunto singular de soluções.

Recentemente, um cliente disse algo que era música aos meus ouvidos. Trabalhamos juntos no passado, e eu ajudei sua equipe executiva a formar uma forte cultura organizacional durante a abertura da empresa. Agora, três anos depois, ele solicitou minha ajuda para continuar fortalecendo a liderança da empresa. Ele me perguntou como eu poderia abordar essa tarefa, e respondi que havia muitas opções. Não estava certo de qual delas se adaptaria melhor à organização dele nesse momento. Então ele respondeu (e esta é a música): "Vou lhe dizer uma coisa. Vamos nos reunir por algumas horas. Eu quero lhe mostrar nossas finanças, alguns de meus planos para o próximo ano e dividir com você o que faz mais sentido em sua perspectiva." Elaborar o processo de consultoria juntos fluiu naturalmente nesse tipo de entendimento.

Você pode estar se perguntando: O que entender clientes tem a ver com excelência? Todo consultor decente quer saber sobre seu cliente. Minha resposta é a seguinte: A diferença não está na atividade. Ela está na postura interna que dirige a atividade. O consultor comum quer saber sobre o cliente a fim de apresentar uma solução mais adequada às necessidades dele. O consultor master não chega com uma solução predeterminada. Em vez disso, ele vem com uma lente através da qual soluções serão descobertas ou inteiramente criadas.

O consultor comum só tem um martelo em seu *kit* de ferramentas e quer saber com que tipo de prego ele está lidando para poder aplicar melhor esse martelo. O consultor master não pensará em usar uma ferramenta ou técnica — uma solução — até que tenha um entendimento profundo da organização cliente.

Os consultores que entrevistei entendem bem isso; falaram apaixonadamente sobre a importância de tratar cada cliente como uma entidade única. Os clientes fizeram o mesmo. Ao refletir sobre os melhores consultores, um deles disse:

Os melhores consultores com quem trabalhei não estavam tentando me vender um pacote reembalado, mas estavam tentando abertamente entender nossas questões organizacionais. Eles estavam sinceramente interessados em nossa organização, em vez de tentarem vender um negócio.

Outro cliente colocou em termos diferentes, mas transmitiu uma mensagem similar:

Conheço muitos consultores que ouvem mas não escutam. Eles ouvem a fim de enquadrar sua solução predeterminada ao problema. Os melhores consultores com quem trabalhei escutam o problema e assimilam as informações sem se basear em

uma solução enlatada, mas em sua experiência. Como resultado, eles chegam a soluções criativas.

A APRENDIZAGEM DO CLIENTE É A ESSÊNCIA DE TODAS AS ATIVIDADES DE CONSULTORIA. A maioria dos consultores busca respostas. Os consultores master buscam a aprendizagem. As respostas aos problemas vêm facilmente. Elas raramente produzem aprendizagem. Um colega disse-me, certa vez, que Ralph Waldo Emerson costumava cumprimentar os amigos com a pergunta: "Então, o que está mais claro a você, agora?" Tal pergunta invoca o espírito de aprendizagem. A aprendizagem, individual ou organizacional, produz um entendimento mais claro do que se tinha antes. Quando a aprendizagem é a atividade central e a meta, é mais provável que o crescimento organizacional ocorra.

Recentemente, ao entrar em contato com clientes individuais, que não via há algum tempo, aderi à prática de lhes perguntar: "Qual é seu diferencial de aprendizagem?" Não me lembro como esta pergunta me veio à cabeça, mas a considero imensamente valiosa. Em geral, eles demoram um pouco para responder, e o que me dizem indica onde eu lhes poderia dar um apoio significativo.

Os consultores master entendem bem isso e criam contratos com clientes que têm a aprendizagem como objetivo. Eles enfatizam sua importância logo no início do contrato com o cliente, e, o mais importante, modelam a aprendizagem a cada etapa durante o processo. Nesta modelagem da aprendizagem reside uma diferença essencial entre o consultor mediano e o master.

Muitos consultores preferem agir com invulnerabilidade. Eles querem saber, e buscam conforto em seu conhecimento. Não saber os perturba, especialmente àqueles que se apóiam no conhecimento como a fonte de seu poder. Eles sentem que o não-saber revela uma rachadura em sua armadura. Afinal, se eu estou oferecendo uma forma de conhecimento, deixar de saber algo representa uma fraqueza. Em contraste, não saber não incomoda o consultor master. *Com muita frequência, é uma oportunidade importante* — de investigar, descobrir, explorar e aprender. E é uma oportunidade para modelar o que significa aprender bem.

Os consultores master usam perguntas notavelmente bem, tudo a serviço da aprendizagem ou da descoberta. Essas questões assumem várias formas. Algumas vezes elas são perguntas para buscar conhecimento. Outras, são perguntas para buscar respostas, ou entendimento mais claro. Frequentemente suas perguntas visam reformular um problema, de modo que surja uma nova perspectiva. Os consultores master entendem as diferenças entre esses tipos de perguntas e as usam em situações diferentes. Irei explorar esse conceito mais profundamente no Capítulo 11.

O CLIENTE TEM A CAPACIDADE DE RESOLVER SEUS PRÓPRIOS PROBLEMAS. Carl Rogers, o grande psicólogo humanista, é autor do conceito de terapia centrada no cliente. Em contraste direto com outras formas de psicoterapia, em que se acredita que o terapeuta tem o conhecimento que falta ao cliente, Rogers acreditava fortemente na capacidade que os clientes tinham de se curar. O papel do terapeuta não é despejar alguma coisa em um paciente, mas tirar algo dele. É interessante que a etimologia da palavra *educação* tem o mesmo significado. Educar vem do infinitivo *educare*, em latim, que significa literalmente "estimular" ou "extrair".

De modo semelhante aos terapeutas rogerianos, os consultores centrados no cliente são mais educadores no sentido original da palavra latina, extraindo a capacidade natural de seu cliente. Essa abordagem é baseada na crença de que *as pessoas e as organizações movem-se naturalmente para o crescimento e a cura*, e que muito já é conhecido dentro do sistema sobre como estaria sua própria saúde. Para o consultor centrado no cliente, o problema com a maioria das organizações não é a falta de conhecimento, mas a falta de capacidade para deixar esse conhecimento vir à tona e dirigir escolhas organizacionais.

Muito do que não é saudável nas organizações poderia ser visto como o desejo não expresso ou não atendido de ter saúde. Por exemplo, quando os funcionários estão irritados, isto se deve, freqüentemente, à sua incapacidade de atender às suas necessidades por meio das políticas, procedimentos e práticas organizacionais correntes. Os líderes de organizações podem tentar fazer as pessoas conterem sua raiva, ou tentarem identificar sua causa e saber qual é a motivação mais profunda por trás da manifestação de raiva. Acredito que mais freqüentemente a raiva nas organizações seja um "grito pedindo saúde".

Devido a essa crença de que as organizações têm capacidade de gerar sua própria aprendizagem, crescimento e cura, os consultores centrados no cliente adotam inúmeros procedimentos, como:

1. Ouvir generosamente (e sem julgar), com um desejo profundo de aprender sobre a organização.
2. Comunicar o que eles aprendem com os outros a serviço da aprendizagem partilhada.
3. Cultivar a comunicação saudável e verdadeira e a expressão de sentimentos em todo o sistema, dirigidos por uma crença de que o conhecimento para a mudança efetiva já se encontra lá e está pedindo para sair.
4. Ajudar o cliente a explorar suas aspirações e descobrir por si mesmo os fatores que tanto facilitam quanto inibem a vivência dessas aspirações.

5. Tratar todo o sistema e todos dentro dele com o maior respeito e atenção.
6. Agir coerentemente — ser modelo para a expressão saudável e consciente de pensamentos, sentimentos e compaixão.

Esta lista não representa um conjunto de ações, mas uma postura interna. Quando os consultores têm essa forma de ser, suas ações cultivam naturalmente a exploração, a honestidade, decisões firmes e atos de imensa integridade.

Michael Lindfield, em um artigo adorável que traça um corolário entre a consultoria master e o cultivo de um jardim, aponta para um exemplo de postura interna que emana de uma visão centrada no cliente.

A paciência é recompensadora. Logo, ao trabalhar com meus grupos de clientes, eu não me preocupo quando encontramos um período em que nada parece estar acontecendo, porque sei que alguma coisa está sendo construída, em algum nível. É só uma questão de tempo e de condições certas que farão o invisível se tornar visível. Sempre que me sento com clientes e a sala, de repente, fica silenciosa, eu deixo o silêncio se instalar e resisto à tentação de saltar e "fazer alguma coisa acontecer". O silêncio é a pausa da gravidez antes do nascimento, e meu papel é "segurar o espaço" — a atmosfera psicológica em que o grupo opera e da qual as respostas serão geradas se tiverem a oportunidade.⁵

Um exemplo maravilhoso do poder de confiar no cliente veio recentemente até mim, de uma forma um pouco inesperada. Durante cerca de um ano, trabalhei com uma organização cliente ajudando-a a esclarecer os pressupostos fundamentais necessários para construir seu negócio, além das tarefas-chave necessárias para crescer. O questionamento foi extremamente bem-sucedido e gerou inúmeras atividades. Participei de várias delas e, de fato, facilitei algumas. Recentemente, soube que desde meu trabalho inicial, o cliente tem conduzido inúmeros esforços de aprimoramento contínuos, altamente bem-sucedidos, todos facilitados por seus próprios especialistas internos em aprimoramento contínuo, muitos dos quais trabalharam sem se envolver nos aspectos centrais da empresa. Os recursos sempre estiveram lá, implorando para serem usados antes de meu trabalho inicial, mas, de alguma forma, eram ineficazes. Depois do trabalho de formar a visão organizacional, as pessoas começaram a buscar naturalmente esses recursos especializados. Além disso, a visão e o foco que vieram do trabalho com o cliente ajudaram a definir a direção desses esforços de aprimoramento. Em outras palavras, eu não tive de fazer nada além de levar a organização a focar no aprimoramento contínuo. Tudo já estava lá, naturalmente. Só precisava ser localizado e liberado.

Se queremos entender realmente o que significa cultivar a capacidade do cliente, não precisamos procurar além de Lao-Tsé, autor de *Tao Te King*:

*Um líder é ótimo
Quando mal sabem que ele existe,
Não é tão bom quando as pessoas lhe obedecem e o aclamam,
Pior quando elas o desprezam...
Mas, de um bom líder, que fala pouco,
Quando seu trabalho feito, seu objetivo realizado,
Todos dirão: "Nós mesmos fizemos isto."⁶*

Se você substitui a palavra "líder" por "consultor", esta declaração simples fala muito sobre a consultoria centrada no cliente.

UMA VISÃO DE VIDA CENTRADA NO CLIENTE

Os aspectos dessa visão de consultoria centrada no cliente não podem ser usados de uma forma fracionada para produzir a excelência. Em vez disso, eles representam uma visão holística de consultoria. Por exemplo, comprometer-se a aprender não faz sentido quando se continua a tratar todo cliente da mesma forma. Não se pode responsabilizar o cliente por resultados enquanto lhes são dadas todas as respostas. Nenhum consultor que acredita na sabedoria interior do cliente seguiria, então, uma estrutura ou processo pré-fabricado.

Os consultores que adotam uma visão centrada no cliente tendem a ter essa mesma abordagem em relação à vida, em geral. Fazem perguntas com frequência, não importa onde estejam. Ouvem generosamente os outros. Buscam entender o quadro mais geral — o sistema como um todo — e atender às suas necessidades. Famílias, comunidades, países e o planeta podem todos ser vistos dessa perspectiva, e as pessoas que fazem isso tendem a buscar soluções mais ricas, profundas e, talvez, mais duradouras para os problemas humanos. Aqueles que não agem assim, podem resolver alguns problemas e, com isso, criar outros.

VENDO O CLIENTE COMO UM SISTEMA

Tudo flui.
— *Heráclito*

A maioria das organizações está inerte e não consegue enxergar além de sua "inércia" porque não vê como todas as suas partes estão interligadas — como participam de um sistema único. Muitos são os esforços de consultoria que começam e acabam com uma visão estreita da organização. Eles enfocam forças como liderança, estratégia, sistema técnico, abordagem de marketing, cultura, estrutura etc. O que torna sua consultoria ineficiente não é uma única ação, mas o isolamento desse esforço em relação às outras forças fundamentais que estão modelando a organização. Os clientes e os consultores são cúmplices dentro dessa cegueira voluntária, raramente reconhecendo as consequências contraproducentes de suas escolhas.

Em vez disso, eles vivem uma ilusão de independência, autonomia e separação. Nós, na cultura ocidental, com nossa visão mecanizada de sistemas, somos particularmente suscetíveis a essa ilusão. Com essa visão justificamos muito da poluição existente no planeta em nome do progresso. Justificamos a guerra, acreditando que, eventualmente, podemos matar aqueles que desprezamos, com poucas consequências. Focalizamos nossas diferenças e não conseguimos ver a profunda mesmice penetrante que persegue a todos nós. Acreditamos que nós, humanos, somos melhores que os animais e justificamos matá-los para preservar nossa própria espécie e, ao fazermos isso, não percebemos que estamos matando nosso planeta, o receptáculo dividido por todos nós. Muitos de nós, na sociedade ocidental, nos esquecemos da sabedoria simples ensinada no filme *O Rei Leão*, da Disney, sobre como estamos todos conectados no grande "circo da vida".

Em uma cena memorável desse filme, Mufasa, o Rei Leão, conversa com seu filho, o futuro rei, sobre como nunca morremos completamente. Em vez disso, nossos corpos se tornam parte do solo, que por sua vez nutre as plantas. Os animais comem essas plantas, completando uma das várias formas em que somos todos parte do mesmo ciclo natural.

As culturas americanas nativas, juntamente com várias outras, são muito claras quanto a esse ponto, na medida em que prestam homenagem a todos os animais, e lhes agradecem pelo alimento que fornecem. Não se mata por esporte em tais culturas, mas apenas por se participar do grande círculo da vida. Veja excertos de "O Vale da Paz", um poema americano nativo, de Monterey Hulsey:

... Do Pai Sol...

que ilumina nosso mundo

Da Mãe Terra...

sua carne, o caminho que trilhamos

Sempre com... nunca sobre

Das quatro direções

vêm os ventos

a fechar em um e a circular o vale novamente

O círculo de vida

O círculo de tempo

O círculo do caminho vermelho em minha mente...

...Homens vermelhos, homens amarelos, homens negros, brancos

Sejam todos bem-vindos hoje à noite

Pois vermelhos são os corações que batem dentro

Branças são as últimas lágrimas

Que Irmã Lua chorou

Negra é a Mãe Terra, da qual todos crescemos

Amarela é a luz brilhante dentro de cada alma.¹

No Vale da Paz o círculo da vida é revelado. Todos os seres participam deste grande círculo. O Vale é visto como um todo, as partes não podem ser separadas. Da mesma forma, todas as organizações, e as pessoas que fazem parte delas, participam de círculos de vida. Enxergar isso requer que vejamos com menos nitidez e mais plenamente — dar um passo para trás e apertar os olhos para vermos como as coisas se misturam — como elas se inter-relacionam.

Talvez o maior dom que nós, consultores, podemos oferecer a nossos clientes seja o de ver mais ampla e holisticamente. Para fazermos isso, precisamos expandir a visão que temos de nós. Devemos aprender a ver as organizações como vemos montanhas e rios e árvores — como parte de um todo mais significativo.

Muitos dos consultores master que entrevistei falaram sobre a importância dessa visão expansiva. Um deles disse o seguinte :

Acho que a consultoria master é uma consultoria responsável. Está relacionada ao impacto de minhas escolhas no todo mais amplo ou na estrutura imediata mais ampla e não com o que estamos olhando. Um exemplo de um ponto de alavancagem é a criação de estratégias que tenham um impacto muito maior, em vez de chegar a um plano de projeto para uma iniciativa intacta.

Outro disse:

Os consultores mais bem-sucedidos são muito ágeis intelectualmente e muito bons sintetizadores e integradores. Eles não têm uma visão estrita. Ajudam seus clientes a ver através de uma abordagem de sistemas integrados onde muitos componentes vêm juntos. Frequentemente, cada um desses componentes na organização é formado de pessoas que têm interesses próprios ou projetos separados com consultores que trabalham com eles de uma forma separada. A capacidade de integrar, sintetizar e mostrar como tudo faz parte do todo é incrivelmente importante. Por outro lado, vimos consultores fracassarem por serem tão rígidos em sua linguagem e filosofia que não conseguem ver como isto se encaixa no todo.

Muitos dos clientes que entrevistei também falaram sobre a importância de um entendimento mais holístico da organização do cliente como um sistema. Por exemplo, um deles disse, ao comentar sobre o que a consultora master tinha a oferecer:

Ela pensa holisticamente. Ela não via a questão em termos limitados de *marketing*, que foi a forma como esta lhe foi apresentada. Ela a viu como uma questão corporativa e sempre chegava a um nível mais elevado de entendimento da situação. Ela entendia como a TI, o Desenvolvimento, o RH e o *Marketing* estavam todos ligados. Olhava os problemas de um modo sistemático, holístico e analítico ao mesmo tempo.

Muitos modelos visam a nos ajudar a ver de uma forma sistemática. Não nos falta entendimento cognitivo. Além disso, muitas pessoas, numerosas demais para serem mencionadas, têm oferecido maneiras maravilhosas de entender as organizações como sistemas, entre eles Daniel Katz e Robert Kahn, Peter Senge e Meg Wheatley, para citar alguns.¹ A questão fascinante permanece, apesar da pletora de conhecimento: Por que tão poucos consultores entendem verdadeiramente as organizações

de uma forma holística? Por que, em face do profundo entendimento potencial, ainda criamos separações em nossas mentes e em nossas escolhas?

Talvez a resposta resida em nossa avidez por uma resposta singular. Lembro-me de uma reunião realizada alguns anos atrás com colegas em que nos sentamos para dissecar um *case* de uma organização debilitada. Fomos incumbidos de analisar os problemas da organização e oferecer soluções. Embora cada consultor fosse competente, o que me intrigava era como as soluções que cada um oferecia pareciam corresponder, ponto a ponto, à sua área de especialização. O consultor estratégico via os problemas como um fracasso estratégico, o especialista em mudança cultural os via como o fracasso de uma cultura fraca; o consultor de *marketing* se concentrou nas oportunidades perdidas de *marketing* e no posicionamento enfraquecido. Ficou evidente para mim que os consultores não conseguiam ver além do paradigma sobre o qual estudaram. Poderia ser que a organização e seus líderes sofressem do mesmo entendimento estreito?

Tantos volumes têm sido escritos sobre entender as organizações como sistemas, que seria loucura de minha parte tratar dessa idéia de um modo satisfatório neste espaço. Não há varinha mágica que eu possa utilizar para mudar para sempre a maneira de se ver as coisas. Mas, posso descrever algumas maneiras de um consultor começar a enxergar de um modo diferente — e como essa mudança desenvolve a excelência.

Fico espantado ao ver como os consultores (e líderes, neste sentido) pouco entendem as organizações como sistemas. Parecemos gravitar para a abordagem mais fácil, mais simples — uma perspectiva com a qual todos concordamos. Dividimos as organizações e vemos suas partes. Ao fazermos isso, muito se perde, e, sem querer, muito dano é causado. Veja o número de fusões que ocorrem com tão pouca atenção ao conflito cultural criado por elas. Tantas fusões são feitas à força, sem se reconhecer o tremendo poder da cultura de cada empresa. A maioria das estimativas e pesquisas que tenho visto sugere que mais de 75% das fusões fracassa, freqüentemente devido a um entrosamento deficiente das culturas das duas empresas. Essa separação de estratégia de cultura reflete uma cegueira intencional em relação à natureza holística das organizações, ao "quadro geral", e à tolice de vê-las como partes intercambiáveis que podem ser juntadas ou separadas.

Muitos consultores têm sua própria intervenção e solução preferidas. Os entusiastas Myers-Briggs têm seus estilos de personalidade. Os consultores de marcas têm seu posicionamento de mercado. Os planejadores estratégicos têm seus modelos — suas vacas gordas, sua construção de cenário. Os consultores de avaliação organizacional têm seus processos de questionário de *pesquisa-feedback*. Os consultores de reengenharia de processo têm seus quadros de fluxo de trabalho. Os formadores

de equipes externas têm seus caminhos usuais. Todos são úteis. Nenhum, por si só, é poderoso, nem faz grande diferença.

Muitos esforços de consultoria fracassam devido à incapacidade de ver a organização como um sistema. Lembro-me do tempo em que participei de um imenso esforço de consultoria para mudar a cultura de uma grande empresa de consultoria, de altamente competitiva para uma natureza mais colaboradora. Passamos três anos colocando praticamente cada funcionário em uma experiência de quatro dias de construção da cultura, juntamente com esforços para ajudar a organização a mudar as práticas internas para se tornar mais colaboradora. Tudo com pouco efeito. Depois de cerca de três anos, o esforço de consultoria desapareceu, com poucas mudanças significativas frente a nossos esforços. Isto ocorreu apesar do fato de que as atividades de construção da cultura foram percebidas quase universalmente como bem-sucedidas, e para muitos elas foram um evento que mudou sua vida.

Acredito que o fracasso teve várias causas, e a mais importante delas foi tentar alterar um único aspecto da organização (sua cultura competitiva) que o resto da organização contradisse categoricamente. As organizações são compostas de inúmeros elementos que se entrecruzam para criar a trama da vida organizacional. Esses elementos incluem a visão da organização, a qualidade de sua liderança, sua estratégia, sua estrutura, seus sistemas, as habilidades de seu *staffe* suas políticas e práticas.

Avaliamos um aspecto da cultura organizacional sem considerar outros elementos — sua estratégia, sua liderança, suas práticas e as habilidades ou tendências das pessoas que ela contratou. Foi como misturar um pouco de óleo com muita água. A estratégia da empresa se baseou em uma abordagem altamente agressiva à consultoria. Sua liderança foi extremamente orientada para o "comando e controle". Seu sistema de compensação se baseou em uma abordagem "devore o que te mata". E as pessoas que ela contratou não estavam apenas entre as melhores e as mais brilhantes, mas também entre as mais arrogantes.

Esses fatores determinaram a cultura da empresa muito mais que nossas atividades de formação de equipe. Apesar de esses fatores terem permanecido, a cultura *bulldog* não ia se metamorfosear em um São Bernardo manso.

Os consultores de mudança de cultura não são os únicos que deixam de ver a organização como um sistema. Qualquer consultor ou empresa de consultoria que coloca o foco em um dos elementos principais da vida organizacional e promove a exclusão de outros é culpada da mesma perspectiva estreita que limita e até aniquila os esforços de consultoria. Os consultores de estratégia, de TI, de *marketing*, de mudança da cultura, de RH, de eficiência de processo e um grande grupo de outros exibem sua placa de especialistas em uma área, geralmente criando resultados que não chegam a ser excelentes.

Felizmente, hoje, um movimento está começando a fundir as capacidades de consultoria. Por exemplo, muitas empresas de marcas estão passando a reconhecer que a marca pode ser vista como uma maneira fundamental de repensar uma organização e sua direção. Como resultado, elas estão fazendo parceria com consultores de mudança cultural para ajudar as novas marcas de seus clientes a ter vida na própria organização. Vejo algumas empresas de consultoria estratégica reconsiderando o processo pelo qual elas fazem planejamento estratégico, de modo que se lembrem de mais aspectos além da cultura da organização. Também tenho visto muitos consultores de mudança da cultura buscarem aprender mais sobre como facilitar o entendimento estratégico dentro das organizações.

No entanto, o movimento para integrar é lento demais. Os consultores e as empresas de consultoria que seguem o modelo de consultoria especializada têm dificuldade extrema em ver o sistema mais amplo devido à sua incapacidade de entender a totalidade da dinâmica de uma organização, ou devido ao seu orgulho próprio que lhes assegura que eles têm "a resposta". Tal crença serve-lhes bem no *marketing* de seus serviços, mas atua fracamente em sua execução.

Para esclarecer o quero dizer, vamos examinar duas abordagens diferentes. Trata-se de relatos ficcionais baseados em experiências diretas. Susan é uma consultora de estratégia, que diz aos clientes ser muito mais do que isso. Ela acredita forte e profundamente na importância da estratégia, e que a estratégia de uma organização deve combinar sua visão e sua cultura. No entanto, seu comportamento não é verdadeiro. Susan aprendeu na escola a abordagem à estratégia da empresa de sua consultoria; isto é, em grande parte, tudo o que ela conhece sobre como ajudar uma organização a crescer. Entretanto, ela sabe bem disso.

Depois de um processo competitivo de ofertas contra várias outras empresas de consultoria, Susan e a empresa dela ganharam um contrato para ajudar um sistema hospitalar de médio porte a repensar sua estratégia nos dez anos seguintes. O sistema hospitalar temia que sua participação de mercado viesse a ser engolida pelos concorrentes e queria fazer alguma coisa para se antecipar a isso, reagindo rapidamente. Susan fez um trabalho excelente, demonstrando seu conhecimento das forças do setor, apontando inúmeros sucessos que sua empresa teve no passado ao realizar trabalhos similares. Os gráficos na apresentação de *slides* causaram muito boa impressão, assim como os resultados financeiros destacados, provando grandes realizações da empresa.

O processo de consultoria que Susan e sua equipe descreveram era objetivo e clássico. Eles trabalhariam com alguns membros da gerência do sistema hospitalar para analisar o mercado, entender as forças e fraquezas do sistema e produzir um relatório com recomendações específicas para mudanças estratégicas. Se necessário,

a empresa de consultoria estaria, então, disponível para ajudar na implementação. "Afinal", ressaltou Susan na proposta, "uma estratégia é tão boa quanto sua execução". Essas palavras falaram diretamente a algumas questões e preocupações que o sistema hospitalar tinha; os números de resultados supostamente bem-sucedidos em seus esforços de consultoria causavam forte impressão.

Depois de três meses de intensa coleta e análise de dados, Susan e sua equipe entregaram o relatório e fizeram uma apresentação a toda a equipe sênior. A apresentação recomendava enfaticamente uma mudança no sistema de atuação de assistência hospitalar, que era altamente voltada para a comunidade, para outra que produzisse grande eficiência, operações dinamizadas e corte de custos desnecessários. Além disso, sugeria o fortalecimento de seu *marketing* para se tornar mais visível.

Durante a reunião, houve muita discussão e debate quanto ao acerto de tal mudança. Muitos dos executivos antigos achavam que a abordagem voltada para a comunidade era o seu forte, com base em valores profundamente enraizados no sistema hospitalar, baseados na fé. Muitos dos novos executivos achavam o mesmo, embora reconhecessem que alguma coisa deveria ser feita para lidar com algumas das expectativas de redução de custos. No final, eles decidiram que iriam implementar, seis meses a partir dessa data, uma versão modificada das recomendações de Susan. Quando se passaram seis meses, o projeto foi descartado devido a preocupações mais imediatas. O custo total para o sistema hospitalar foi bem acima de 1 milhão de dólares. Bom pagamento para Susan e sua empresa. Nenhuma diferença para o sistema hospitalar.

Talvez, dado o título deste capítulo e os princípios estabelecidos aqui, o problema esteja óbvio. Entretanto, não estava óbvio para Susan. Ela fez tudo o que lhe ensinaram. Incluiu pessoas-chave no processo (para ganhar adesão), seguiu com seus pressupostos e sua abordagem e trabalhou diligentemente a serviço de uma estratégia efetiva para o cliente. E a análise que fez das oportunidades estratégicas era irreprovável. Seu maior erro foi ter subestimado o poder da cultura em afetar ou limitar a mudança. Ela separou a cultura da mudança estratégica e, ao fazer isso, focalizou apenas em uma parte da empresa e suas necessidades. Além disso, a perspectiva dela a cegou. Seu treinamento em planejamento estratégico para assistência médica era profundo, mas não amplo. Ela fez o que 95% ou mais dos consultores fazem quando trabalham com clientes. Viu o problema de uma forma limitada, sendo as soluções resultantes inadequadas para a tarefa, e... pronto, outro relatório brilhante junta poeira nas prateleiras.

Agora, vamos comparar esta experiência com a de Joe, um consultor master com talento na mesma área de estratégia que Susan. Joe foi solicitado para trabalhar com uma empresa de seguros que estava estagnada no mercado. A empresa queria buscar

mercados alternativos e/ou mudar suas ofertas correntes de mercado de modo que pudesse ir além de seu patamar atual.

Quando lhe perguntavam como ele tratava de tais situações, Joe ressaltava que não existe uma situação típica. Inicialmente, isso alarmava o cliente, que estava buscando soluções simples para um problema complicado. No entanto, os executivos consideravam sua reticência em oferecer respostas animadoras como uma atitude claramente diferente dos outros consultores e renovadora. O que selava a consultoria era sua indisposição de aceitar o projeto sem um compromisso significativo por parte deles. Enquanto outros consultores focalizavam no trabalho que fariam e em sua compensação potencial ao cliente, ele focalizava o trabalho que o cliente precisava fazer e o seu papel como guia no processo. O cliente achava essa abordagem segura, e ao mesmo tempo preocupante, porque implicava muito mais envolvimento do que estava pronto para oferecer inicialmente. Ele reconhecia o dilema que eles estavam enfrentando quando se deparavam com mais trabalho; explicava pacientemente como qualquer coisa menos do que o total envolvimento da parte deles, provavelmente, produziria execução medíocre.

Ficaram, também, impressionados com a sensibilidade de Joe em relação ao desejo que tinham de soluções mais simples somada à sua capacidade de ajudá-los a reconhecer que não existiam soluções simples. Se existissem, ele acreditava que já as teriam encontrado. Isso reconhecia o que eles estavam sentindo, a saber, sua dificuldade de superar a estagnação atual. Ele parecia entender do negócio e seus vários aspectos, inclusive estratégia, estrutura, cultura, tecnologia e muitos dos desafios em seu setor particular. Foi a totalidade do que ele entendia que mais os impressionou, somada à sua humildade em admitir que havia muitas coisas que ele não conhecia. Joe acreditava que seu maior diferencial era fazer boas perguntas.

Ele começou seu trabalho formando uma equipe de pessoas, a maioria da organização cliente, que iam se debruçar sobre o problema juntos. Ofereceu um modelo para entender organizações que incluía liderança, estratégia, estrutura, cultura, sistemas e fatores ambientais como tendências do setor, regulamentações do governo e tendências sociais. Pediu à equipe para conduzir uma avaliação com o objetivo de entender a relação entre esses fatores. A equipe, por sua vez, encontrou maneiras de incluir várias pessoas-chave na análise, inclusive o Conselho de Diretoria. Essa foi uma iniciativa particularmente inteligente porque, no final, o conselho apoiou o que eles tinham em mente e ajudou com os recursos necessários para a próxima etapa de desenvolvimento da empresa, com uma oferta secundária no mercado de ações.

Sua análise não foi surpresa para a maioria dos principais participantes na empresa. De fato, depois de cerca de seis meses de esforço, a conclusão já era quase esperada. Ela foi um resultado natural dos dados obtidos, em cuja coleta muitos se

envolveram ao longo do processo. Não exigiu uma entrada significativa em novos mercados. Em vez disso, envolveu uma ampliação do trabalho que eles estavam fazendo, além de podar alguns esforços que iam muito além de seu âmbito de atuação. Além disso, estava claro que eles tinham ficado sedados em sua abordagem como empresa, acomodados demais com seu sucesso no passado. Como resultado, tinham se tornado burocráticos. Mudar isso provou ser mais difícil que a guinada de 45 graus em sua estratégia; no entanto, foi essencial para fazer seu novo foco funcionar. A avaliação feita pela equipe através da abordagem dos vários níveis incluiu mudanças em pessoal, estratégias mais rigorosas de contratação e expectativas mais claras de desempenho. Eles chamaram essas modificações de "elevar os parâmetros". Além disso, fizeram essas mudanças gradativamente, no período de três anos, reconhecendo que, se quisessem ir longe demais, muito depressa, poderiam afetar sua clientela atual e, talvez, a empresa como um todo.

No final do processo de consultoria, Joe olhou para trás com orgulho ao ver quanto o cliente tinha alcançado num esforço de três anos. Igualmente importante, ele tinha feito pouco, comparado aos esforços do próprio cliente. Isso era típico de sua experiência, no entanto, os resultados de seus esforços eram consistentemente gratificantes.

Joe teve, de longe, muito mais sucesso que Susan porque viu o trabalho de uma perspectiva holística, adotou uma abordagem centrada no cliente e foi extremamente sensível à questão da adesão. O que enganou Susan, e o que Joe entendeu bem, foi a importância de tratar o cliente como único, e de ver a organização como um conjunto complexo de forças inter-relacionadas que não podem ser separadas e "fixadas". Suas opções moveram o sistema, ao mesmo tempo em que não corrigiam nada em particular. Em termos simples, Susan, como a maioria dos consultores, via as organizações como problemas a serem resolvidos. Joe as via como padrões a serem orientados e mudados.

Freqüentemente, os líderes e consultores se esquecem dos padrões. As intervenções deles resolvem problemas, mas não fazem a diferença, o que não deve ocorrer. O líder sagaz ajuda sua organização não só a se ver como um sistema, mas divide a responsabilidade por ela como uma totalidade. O consultor sagaz associa-se ao líder para atingir os mesmos objetivos.

RESPONSABILIDADE DO PROCESSO PARTILHADA

Falamos sobre a qualidade de um produto ou serviço.
E sobre a qualidade de nossos relacionamentos e a qualidade de
nossas comunicações e a qualidade de nossas promessas uns aos outros?

— *Max Dupree*

Thom foi se encontrar com um novo cliente potencial, na divisão de uma grande empresa de desenvolvimento de software. Á chefe da divisão, Christine, e dois de seus subordinados estavam procurando um consultor para ajudá-los a se tornarem uma equipe com alto desempenho e para melhorar sua liderança. Nos quatro anos anteriores, eles haviam trabalhado com três consultores diferentes e ficado desapontados com os resultados: Em cada caso, o consultor não apresentou o que eles esperavam. A primeira consultora tinha um conhecimento razoável, mas a montanha de informações que ela descarregou não os ajudou a se tornarem mais eficazes como equipe. O segundo, propunha muitos exercícios bem-elaborados e todos gostavam de fazê-los — mas no final, isso também não fez diferença. O terceiro confrontava-os repetidamente e era bastante abrasivo, então eles o consideraram ineficaz e o descartaram.

Depois de ouvir suas frustrações com as consultorias, Thom viu que o problema não eram os consultores em si. Nem a equipe, pois ele percebeu que estavam ansiosos para serem ajudados. O problema estava no relacionamento entre as duas partes. A descrição que a equipe fez do que queria deixou bem claro que estava procurando uma pílula mágica para resolver suas necessidades — como se eles estivessem esperando que alguma coisa fosse feita *para* eles, e não *com* eles.

E, inadvertidamente, cada consultor fez o jogo do salvador. Cada um apreciou o entusiasmo do cliente e recebeu bem a oportunidade de oferecer seu trabalho.

Embora tentassem agir como facilitadores, acabaram agindo como especialistas, no sentido de fornecer alguma coisa vital que o cliente precisava, por um preço. Cada um deles se tornou cúmplice do desejo do executivo de ser salvo. O resultado conhecido: excelente pagamento, nenhuma diferença.

Depois de ouvir sua história sobre esforços fracassados, Thom ofereceu o seu diagnóstico para os esforços de consultoria não terem dado certo. Thom desafiou suas expectativas e propôs um tipo diferente de relacionamento, baseado na responsabilidade partilhada. Ele os ajudou a ver o que tinha faltado nos relacionamentos anteriores, bem como a responsabilidade deles em seus próprios resultados desapontadores. Isso foi atraente para Christine, em particular, e Thom foi contratado.

Se questionarmos os pressupostos sobre os quais a maioria dos processos de consultoria se constrói, a razão para os três primeiros consultores não terem dado certo começa a se revelar. O consultor oferece conhecimento em troca de seus honorários. O cliente paga por esse conhecimento, e este é (supostamente) transferido. No caso acima, o conhecimento veio na forma de conteúdo, exercícios de formação de equipe e confrontação — informação, ferramentas e técnicas. Todas essas abordagens colocam a responsabilidade pela mudança nas mãos dos consultores. Não importa o quanto os consultores eram eficazes ou inteligentes, eles não foram capazes de transformar o cliente em uma equipe de alto desempenho. Nem poderiam. O conhecimento deles era bom, mas a sua postura interna (e do cliente) estava fora de foco.

O RELACIONAMENTO DE PODER ENTRE CLIENTE E CONSULTOR

O contrato típico cliente/consultor — pagamento em troca de conhecimento de consultoria — parece se auto-evidenciar quando a transação é colocada de modo muito simples. E, uma vez que isso parece tão óbvio, alguns dos pressupostos fundamentais por trás desse contrato passam sem ser examinados. Um importante pressuposto implícito na troca, por exemplo, é um relacionamento de poder: o consultor ou empresa de consultoria ganha "vantagem" em termos do poder no relacionamento com o cliente. Eu/nós sabemos alguma coisa que você não sabe e, portanto, temos poder sobre você.

Esse relacionamento de poder é freqüentemente desempenhado da mesma forma como um pai poderia orientar um filho. O consultor (pai) alega ter o conhecimento que o cliente busca (filho). O cliente, sedento de conhecimento diz, de fato: "Dê-me" (coloque-me no seu processo). Geralmente, o cliente (filho) não assume responsabilidade pelo processo, o que faz sentido visto que o consultor (pai) prometeu que se o cliente seguir o consultor, ele colherá benefícios.

Nesta troca, o cliente-filho abriu mão de seu poder ao consultor-pai. Ao ceder, o cliente assume pouca propriedade do processo e, portanto, é menos provável que implemente as soluções do consultor. Quando essa implementação não ocorre — ou "azeda" —, o cliente pode culpar facilmente o consultor e lavar as mãos de sua responsabilidade. "Se o consultor tivesse feito o que prometeu, nós estaríamos bem." No entanto, a consultora também pode se eximir da responsabilidade, afirmando: "Se o cliente tivesse me ouvido, o processo de consultoria teria dado certo." Ambos se sentem justificados em sua culpa e, ao mesmo tempo, freqüentemente não estão cientes de que se engajaram em um relacionamento de poder repleto de ciladas. Esse relacionamento raramente é examinado; no entanto, tipifica quase todas as situações de consultor cliente em que especialista/abordagem estruturada à consultoria são oferecidos em troca de dinheiro.

Uma razão para esse relacionamento deixar de ser examinado é que ele funcionou bem em um mundo onde a mudança era lenta, e a eficiência era o condutor primário do sucesso nos negócios. Esse era o mundo de Frederick Taylor, e seus métodos se encaixavam bem nele. Mas o mundo mudou, tanto que na maioria dos casos, abordagens estruturadas, baseadas em conhecimento, já não se encaixam no mundo dos negócios em que estas são concebidas.

O outro extremo, um relacionamento com cliente em que o consultor abre mão de todo o seu poder, também está cercado de problemas. Freqüentemente, os consultores, principalmente aqueles que caem puramente no campo de consultoria em processo, mantêm seus próprios pontos de vista ou manipulam o cliente para alcançar a finalidade que eles determinaram, sob o disfarce de facilitação. Alguns, por exemplo, usam estratégias de questionamento socrático quando, de fato, sabem as respostas antecipadamente.

A consultoria master evita ambos os extremos: ter "poder sobre" ou abdicar do poder. Em vez disso, tem a ver com compartilhar o poder entre o cliente e o consultor, e a co-propriedade do processo de consultoria.

As tendências em relação aos extremos "poder sobre" ou "poder sob" do relacionamento cliente-consultor são expressões da postura interna do consultor — elas surgem do impulso inconsciente e não examinado que o consultor tem em relação ao poder, reforçado pelas atitudes do cliente sobre poder. Em geral, os consultores não examinam profundamente o relacionamento tácito que formam com clientes, em parte porque renegam um canto distante de suas próprias psiques. Vamos examinar esse fenômeno mais de perto.

Muitos consultores entram em campo com um desejo de fazer a diferença. Este é um desejo de influenciar. É um desejo de poder. Embora com o objetivo de adicionar valor à organização, mesmo assim é um desejo de poder — que atrai muitos con-

sultores não só para a consultoria em geral, mas para a consultoria especializada em particular. No modelo de consultoria especializada, o consultor pode exercer poder diretamente, afirmando ter o conhecimento que falta ao cliente. Em muitos casos, o poder na forma de conhecimento é exercido com audácia, e até mesmo com arrogância, em detrimento da capacidade do cliente de produzir mudanças duradouras. Muitos desses mesmos consultores alegam ter o compromisso de transferir poder a seus clientes; no entanto, tentam controlar a agenda de mudança da alta gerência, estruturar demais o processo de mudança ou usar dados para provar seu ponto de vista, em vez de criar condições para a aprendizagem partilhada.

No outro extremo, muitos consultores, particularmente aqueles que adotam uma abordagem de consultoria em processo, sentem-se constrangidos em admitir que gostam do poder. Eles vêem como o poder manifesto aberta ou inconscientemente causa danos e põem-se numa cruzada constante para evitá-los. Como resultado, entretanto, o motivo do poder simplesmente fica encoberto e é expresso através do ato de manipular ou evitar. Muitos consultores que atuam de uma maneira extremamente facilitadora não costumam ver esse motivo de poder, visto que psicologicamente renegam suas próprias necessidades de poder. Por "renegar" quero dizer que eles não reconhecem o desejo de poder de sua parte. Podem ver isso claramente nos outros, mas devido a seu julgamento negativo em relação ao poder, eles deixam de vê-lo em si mesmos.

Mas o motivo de poder está lá em cada consultor, escondendo-se furtivamente em algum lugar na psique. Quando o desejo de poder é negado, esse motivo é expresso de maneiras contraproducentes. Um consultor master que entrevistei falou extensamente sobre a negação do poder de uma maneira pessoal:

Papai tinha muitas maneiras claras de demonstrar o poder dele, por isso, minha mãe tinha de encontrar maneiras indiretas de estabelecer o poder dela, ao mesmo tempo em que sempre negava isso. Até a morte, ela negou esse poder. Acho que de diversas formas os consultores, particularmente os consultores de desenvolvimento organizacional, evitam dizer como estabelecem seu poder. Nem sempre, mas há um potencial para isso, e o fazemos, em muitos sentidos, de forma muito parecida à de minha mãe — insinuando, concordando, autodepreciando-se, cedendo, levando. Frequentemente, não chegamos a um acordo quanto ao que estamos procurando de verdade. Colocamos muita culpa em pessoas que têm muito poder porque negamos muito de nossa própria culpa.

COMPARANDO EXEMPLOS DE CONSULTORIA

Para entender o efeito do relacionamento de poder entre consultor e cliente, vamos comparar duas situações de consultoria com objetivos similares, mas resultados

muito diferentes. A primeira custou muito, mas resultou em pouca ou nenhuma mudança. A segunda resultou em muita mudança por muito menos dinheiro.

UMA TENTATIVA FRACASSADA DE MUDANÇA. Steve era um consultor extremamente eloquente, com uma presença formidável. Tinha 1,90 m de altura, uma voz profunda, vibrante e um registro longo e surpreendente de liderança bem-sucedida. Ele fora diretor-presidente e orquestrara uma guinada difícil para uma empresa de varejo em más condições; agora era um consultor sênior relativamente bem-sucedido, com muitos clientes de grande visibilidade. Depois de inúmeras reuniões importantes com uma grande empresa no setor de energia, ele negociou com sucesso um contrato de 2 milhões de dólares para ajudar a mudar a cultura da empresa. Sua capacidade de persuasão capaz de demover a hesitação demonstrada pelo diretor-presidente e outros membros da equipe gerencial sênior foi um indicativo de sua habilidade e de sua crença genuína no valor da transformação da cultura. Embora os honorários cobrados fossem altos, mesmo para essa empresa, os benefícios potenciais superavam de longe os custos.

O processo, similar à maioria dos esforços de mudança da cultura, começaria por revigorar a empresa com uma nova visão e estratégia, seguida de uma série de experiências de aprendizagem para todos na empresa.

Durante o processo de vendas, e muitas vezes durante os estágios iniciais do trabalho de consultoria, Steve explicou aos clientes que o papel do consultor era o de um guia. Ele disse que iria facilitar reuniões importantes e ajudá-los a chegar a decisões. Estas, em última instância, seriam deles.

Em muitas ocasiões, entretanto — em todas as reuniões importantes, antes do processo de visão, e durante os dois anos de trabalho na empresa —, havia sinais de que nem tudo andava. As pessoas demonstravam estar preocupadas com o processo de mudança, questionavam sua necessidade e se a empresa estaria preparada para isso. Steve refutava rapidamente cada uma dessas reservas e sabia como fazer perguntas para que o cliente visse a mudança como algo sensato. Mas um fenômeno crescente, quase invisível, não foi abordado — o controle do processo estava se movendo rapidamente para as mãos de Steve.

Numa série de trocas que duraram muitos meses, Steve se tornou mais do que o símbolo da mudança — ele se tornou seu líder. O diretor-presidente deferiu decisões-chave a Steve por ter dúvida sobre a sua própria liderança, e sentiu que Steve entendia mais de mudança de cultura. Steve preencheu essa vaga animado, obviamente ignorando seu desejo interior de estar no controle. Simultaneamente, Steve gerenciou bem a dinâmica da equipe sênior, facilitando com habilidade discussões

fundamentais ou usando o magnetismo de sua própria personalidade para aliviar preocupações e inspirar a confiança no que ele estava fazendo. Em nenhum momento ele foi intencionalmente manipulador. Steve acreditava profundamente no que estava fazendo, e viu a hesitação de todos como uma resistência natural à mudança.

A iniciativa de mudança da cultura ocorreu conforme planejado, sempre atrelada a cada série de eventos realizada pela equipe de consultoria de mudança cultural. A equipe achava que eles tinham criado um conjunto de experiências de aprendizagem que influía positivamente na organização como um todo. Embora, ao mesmo tempo, houvesse indicações crescentes entre a liderança da empresa de que a iniciativa estava perdendo força.

O projeto vinha sendo aplicado há cerca de dois anos quando o diretor-presidente foi demitido e substituído por um dos executivos sêniores. O novo diretor-presidente tinha imenso respeito por Steve como indivíduo e como profissional. Ao mesmo tempo, demonstrava reservas em relação ao esforço de mudança da cultura. De forma lenta mas definitiva, o esforço de mudança perdeu o vigor, tornando-se apenas mais um de uma série de mudanças, que os funcionários chamavam de "o sabor do mês". Aproximadamente nessa época, Steve concentrou-se em outros projetos de consultoria, perdendo interesse na própria incapacidade da equipe sênior de "agir juntos", como Steve dizia.

Infelizmente, esta é uma situação bem comum.

UMA HISTÓRIA DE SUCESSO. Compare a história de Steve com uma situação semelhante, mas com resultados nada similares. O cliente era uma empresa de seguros de tamanho médio, que, como a empresa que Steve tentou acertar, tinha estagnado em um setor altamente conservador. Alex, o diretor-presidente da empresa, trouxe Sally e uma equipe de consultores para ajudar a mudar a cultura da organização e torná-la uma participante muito mais forte em seu setor.

Da mesma forma como fez Steve, Sally passou muito tempo ajudando o cliente a entender que ele tinha de "ser o dono" do processo de mudança da cultura para que funcionasse. Como Steve, explicou que ela e os outros membros da equipe de consultoria eram simplesmente agentes e orientadores. Era responsabilidade do cliente fazer as mudanças acontecerem. A diferença entre a maneira como Steve e Sally fizeram isso, entretanto, é notória.

Sally, na realidade, era menos experiente que Steve, tanto como consultora quanto como profissional. O que lhe faltava em experiência, no entanto, ela compensava em sua crença genuína de que o cliente era responsável pelos resultados. Ela incorporava essa crença de inúmeras formas. Por exemplo, sempre que percebia que um membro

da organização cliente estava hesitante, perguntava à pessoa por quê, e então respeitava isso como uma reserva natural em vez de confrontar a pessoa, como se faz em vendas. Ela também ajudou Alex a ouvir sua própria intuição e ajustou o processo de mudança de acordo. Além disso, em vez de pressionar a alta gerência com visões divergentes de mudança, ela os ajudava a chegar a soluções que, freqüentemente, respeitavam sua própria dissensão. Ela não achava que estivessem resistindo à mudança" ou "arrastando os pés", mas os via como pessoas com preocupações legítimas que precisavam ser tratadas.

Com o tempo, ficou claro para a gerência que o esforço de mudança, na verdade, era deles, para melhor ou para pior. Sally era uma consultora respeitada, mas o cliente permaneceu no comando. Um evento significativo que teria parecido um sinal de morte para qualquer outra mudança aconteceu quando o projeto estava com cerca de oito meses. O conselho dispensou Alex, o diretor-presidente que tinha trazido Sally e sua equipe de consultoria para a empresa, pois acreditava que ele não tinha potencial para conduzir a empresa no processo de crescimento e não era o líder do futuro. Essa decisão veio, apesar do *momentum* positivo que parecia estar ganhando forma.

O novo diretor-presidente, Mark, jamais havia dirigido uma empresa, mas fora bem-sucedido em uma concorrente muito maior. No início, ele não mostrou interesse no esforço de mudança da cultura, pois o julgava "sem importância". Empresário intrometido que era, com uma mente analítica e poderosa e um bom faro para números, também era muito direcionado para a realização, querendo ter sucesso nessa nova empreitada como diretor-presidente.

Apesar de sua própria inclinação para brear o esforço de mudança da cultura e substituí-lo por uma abordagem mais disciplinada de "gerenciar pelos números", ele ficou impressionado com o entusiasmo da equipe de liderança e dos funcionários pela mudança da cultura. Por isso, em vez de bloquear um esforço percebido de forma positiva, como sua primeira iniciativa na direção, ele decidiu deixar correr, pelo menos naquele momento.

Depois de presenciar Sally facilitando reuniões importantes, ele começou a tê-la como uma aliada. Rapidamente, promoveu reuniões regulares com sua equipe gerencial, com o objetivo de continuar a construir seu trabalho de equipe, e começou a fazer Sally treiná-lo para se tornar um diretor melhor. Mark impressionou Sally com sua franqueza, sua integridade e interesse em aprimorar suas habilidades de liderança. Em vez de convencer Mark a aceitar o esforço de mudança, ela lhe pediu para considerar duas coisas: (1) o esforço de mudança poderia continuar sem ele, mas seria muito mais forte se o liderasse; (2) se Mark quisesse conduzi-lo, ele teria de fazer isso sinceramente, e imprimir seu próprio "selo" nele.

Depois de refletir, Mark decidiu conduzir o esforço de mudança, e assumiu o compromisso de se tornar um diretor efetivo e o líder do processo, com a orientação de Sally. O trabalho de Sally com Mark e a equipe durou quase dois anos, durante o qual a empresa, que era mediana, passou a ser uma das líderes no setor. Muitas mudanças aconteceram: pela primeira vez, a empresa obteve lucros; ocorreu uma mudança na cultura de uma população de funcionários, que de complacentes passaram a mostrar muita iniciativa; e o trabalho de equipe foi aprimorado em todo o sistema. Uma outra empresa, líder do setor, acabou adquirindo a empresa, mas não antes de esta obter receita — e lucro — consideráveis, em um mercado de seguros que estava enfraquecendo.

TUDO É RELACIONAMENTO

Estes exemplos contrastantes ilustram o que os consultores master sabem bem. Embora o cliente deva obter o resultado, tanto o cliente quanto o consultor devem conduzir o processo — juntos. Para que o cliente conduza o processo exclusivamente, toda a responsabilidade é retirada do consultor e lhe é negada uma parte importante de seu valor agregado — guiar o processo. Para que o consultor conduza o processo exclusivamente, por outro lado, ele divorcia o cliente de sua responsabilidade pelo resultado e nega o fato de que cada cliente é único, e seu conhecimento de si mesmo é decisivo para o processo.

Dada a importância da responsabilidade partilhada, o fator mais crucial ao sucesso é, sem dúvida, o relacionamento entre consultor e cliente. E a essência do relacionamento da consultoria master é de *parceria*. O espírito de parceria não está no que se faz; mas em quem se é. Talvez seja o aspecto mais fundamental da postura interna de um consultor master — de cuja característica tudo o mais emana. E não é complicado. Você tem uma postura de parceria ou não tem. Um consultor master que entrevistei colocou diretamente:

Não acho que essa coisa de relacionamento seja um grande enigma. Não é difícil imaginar. Fico surpreso quando as pessoas me perguntam como desenvolvo um relacionamento de confiança. Tornamos isso complexo porque queremos evitar o comportamento que é exigido. Você está realmente afirmando algo que para mim é muito óbvio, mas eu entendo como é difícil as pessoas perceberem. *Quem sou eu* não é uma técnica nem um processo. Minha parceria vem de quem sou eu — e forma-se livre e facilmente.

Parceria significa que *a consultora está comprometida com seus clientes, e eles com ela*. Eles estão engajados em um relacionamento mutuamente benéfico, satisfatório, em que uma determinada troca deve acontecer e, no processo, o cliente deve ser

aprimorado. E na essência da parceria está a noção de compaixão que o consultor sente pelo cliente. Disse um consultor que conheço: "O que facilita minha parceria é o amor genuíno que se desenvolve entre mim e meus clientes. Eles entendem que eu me interesso muito por eles." Note como isso está distante da visão típica, clinicamente analítica de consultoria e de negócios. Note também a tensão entre esta e a reverência que muitos consultores colocam na objetividade e na distância emocional.

Parceria significa que o consultor opera através do seguinte conjunto de princípios ou compromissos relativos à organização do cliente e os indivíduos dentro dela:

- ☐ Estou comprometido com seu bem-estar e eficácia.
- ☐ Digo a verdade e espero que você faça o mesmo.
- ☐ Ajo com integridade e espero que você faça o mesmo.
- ☐ Reconhecemos que para termos sucesso no processo, cada um de nós tem de ser bem-sucedido.
- ☐ D Encorajamos uns aos outros para sermos o melhor que podemos ser e para darmos e recebermos *feedback* para apoiar isso.
- ☐ Nada é ocultado. Coloco meu coração nesse relacionamento para um resultado efetivo e você também.

Não é surpreendente que esses princípios lembrem o conceito cristão de amor Ágape e da visão de Martin Buber de um relacionamento Eu/Vós e postura vida.¹

Quase todos os consultores que entrevistei falaram com grande paixão sobre esta questão de parceria:

Uma das outras coisas que sinto fortemente a respeito é que o relacionamento com o cliente é uma parceria. Não suponho ter a resposta ou solução, mas tentarei continuamente opções e darei ao cliente um bom negócio. Sinto-me em parceria com eles e divido a responsabilidade pelo que ocorre.

Se você estivesse conversando com um amigo, nunca usaria linguagem como "ter o processo". Realmente acredito na complexidade e na ansiedade que agora estão crescendo em nossas vidas juntos, não se trata de assumir a propriedade, mas de estar junto, tentando imaginar isso. Uma jovem dinamarquesa descreveu uma imagem para mim. Ela disse: "Sinto como se estivéssemos de mãos dadas, andando numa floresta escura." Isso descreve o tipo de relacionamento com o cliente que eu busco.

Como consultor, tento estabelecer relacionamentos em que haja alguma igualdade, onde nosso poder seja praticamente igual. Quando funciona bem, não se pensaria se o cliente ou eu tive mais poder. Mas se comentaria sobre a sinergia do relacionamento.

Mas, parceria é mais do que uma forma de relacionamento com clientes. Antes, trata-se de uma postura interior característica dos consultores master em sua vida. Não é um botão que eles ligam e desligam, mas um estado permanente. Muitos consultores master que entrevistei falaram sobre isso com eloquência, o que também ficou evidente no modo como eles se relacionaram comigo nas entrevistas, querendo conhecer minha visão e compartilhar a deles. Reverberando por todas as entrevistas, havia pensamentos como estes:

Vejo toda mudança como algo que colabora. Estou colaborando com colegas, enquanto membro de uma equipe. Frequentemente sou um agente de mudança externo que se associa a um interno. Vejo meus clientes como colaboradores, co-inventores, co-pesquisadores. No fundo disso está a capacidade de desenvolver um relacionamento que maximiza essencialmente a transferência de poder.

Muitos clientes que entrevistei atribuíram a mesma importância à parceria. Um deles disse o seguinte ao refletir sobre o melhor consultor com quem ele já trabalhou:

Ela era mais forte que outros consultores; tinha mais experiência prática, um caráter mais profundo, estava disposta a manter-se firme quando necessário e me chamava para falar de meus problemas. Mas o que sobressaiu para mim era o fato de eu me sentir como se tivesse uma amiga. Ela traz toda uma bagagem de truques e habilidades, mas, mais do que isso, foi o relacionamento que ela construiu comigo que tornou essa outra coisa tão útil.

**PARA O EFEITO MÁXIMO, O CLIENTE DEVE SER O
RESPONSÁVEL PELO RESULTADO, ENQUANTO
CLIENTE E CONSULTOR, JUNTOS, SÃO
RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO.**

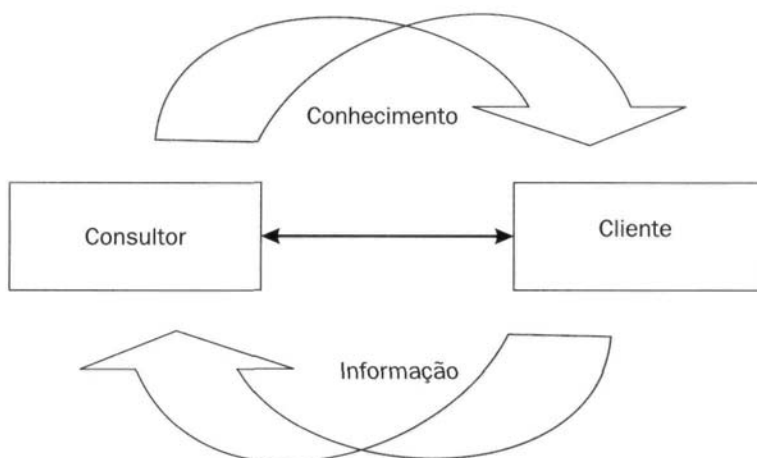
Para ajudar a entender o princípio da parceria mais claramente, vamos examinar como ela poderia funcionar durante um dos aspectos do processo de consultoria: a fase da proposta. Podemos explorar o princípio da parceria em qualquer momento do processo de consultoria, mas prefiro ilustrar parceria durante a fase de proposta, pois o início do processo de consultoria desencadeia o restante dela. Como a sequência de abertura de um filme ou peça de teatro, a fase inicial da proposta estabelece o tom.

PARCERIA NA FASE DE PROPOSTA

No engajamento típico de consultoria, depois de conversas entre cliente e consultor, o cliente pede ao consultor para formular uma proposta e apresentá-la. O ato de oferecer uma proposta típica forma um relacionamento em que o consultor é vendedor e o cliente é comprador — aquele que oferece e aquele que recebe ou, para colocar de um modo mais claro, o consultor é o "agente da ação" e o cliente é o "receptor da ação". Ao não participar do processo como parceiro, o cliente já começa a formar um relacionamento passivo com o processo de consultoria. Se os principais participantes do cliente não estiverem ativamente envolvidos no desenvolvimento do processo de mudança, é menos provável que eles tomem iniciativas. Resultado líquido para o consultor: excelente pagamento, nenhuma diferença. Resultado líquido para o cliente: o "sabor do mês".

Devido aos pressupostos tácitos e aos aspectos contraproducentes do processo típico de proposta, muitos consultores master têm explorado um processo diferente, que parece ter um resultado muito mais positivo e poderoso para o cliente — a proposta partilhada. Quando um cliente sugere a um consultor master que desenvolva uma proposta e a apresente, o consultor explicará alguns dos aspectos problemáticos de tal processo, e se oferecerá para desenvolver a proposta juntos. Fazer isso exige que o cliente se torne ativamente engajado desde o início, pensando em todo o processo de mudança e sobre o que é necessário de ambas as partes — consultor e cliente — para se produzirem resultados efetivos. O processo de discutir uma proposta partilhada torna-se o início de um contrato, que deve deixar claro o envolvimento de ambas as partes em cada etapa desse período, além de definir a qualidade do relacionamento que precisa ser formado para o êxito no resultado.

■ FIGURA 5.1 RESPONSABILIDADE PARTILHADA



Parte do acordo explícito que se forma durante essa abordagem é que o conhecimento e a informação serão partilhados plena e prontamente de modo que, trabalhando juntos, consultor e cliente possam formar a estratégia de mudança que melhor irá produzir resultados duradouros. Estabelece-se, então, um segundo acordo em que o objetivo não é meramente a mudança almejada, mas também o fortalecimento da capacidade do cliente de criar mudanças similares no futuro. Em outras palavras, aprender também é um objetivo. Neste cenário, consultor e cliente trabalham juntos ao longo do tempo para encontrar a melhor maneira de realizar a mudança desejada. O cliente e o consultor detêm o processo de engajamento de consultoria e o vêem como um relacionamento que eles constroem juntos, com o tempo.

Uma proposta partilhada tem dois outros aspectos positivos. O primeiro deles é que o desenvolvimento da proposta partilhada em si se torna um terreno para se testar o relacionamento, fornecendo uma oportunidade imediata para ver como será trabalhar junto e determinar se o relacionamento ajudará a ser o alicerce de resultados ótimos para o cliente. O segundo é que ele se torna um modo de o consultor demonstrar sua capacidade de consultar o cliente em base real. Em vez de contar com o que o consultor diz que fará, o cliente pode tomar uma decisão fundamentada com base na experiência real, trabalhando com ela. Naturalmente, isto coloca o consultor em uma posição mais vulnerável — tendo de demonstrar valor —, mas é exatamente esse requisito que promove a maior probabilidade de sucesso no futuro, para ambos os parceiros. Trabalhar juntos na fase da proposta também exige que o cliente seja mais vulnerável. Eu alego que a maior vulnerabilidade é uma condição necessária tanto para o cliente quanto para o consultor para criarem o tipo de relacionamento em que podem ocorrer mudanças e esclarecimentos verdadeiros.

Uma vez que o acordo de possuir conjuntamente o processo do engajamento de consultoria está firmado, muitos elementos positivos seguem-se naturalmente. O cliente e o consultor se reúnem regularmente para planejar cada atividade, discutir o progresso e fazer ajustes ao plano, e assegurar que, no final, o cliente continua conduzindo a mudança.

Um exemplo: Seth começou a trabalhar com um novo cliente — uma empresa de porte médio que acabara de ser vendida pelo fundador e diretor-presidente, com uma nova presidente no posto. Ela e o diretor administrativo, atualmente, agem como co-líderes da empresa. Ambos crêem que, apesar de a empresa estar em boa situação financeira, sua cultura encontra-se estagnada desde a década de 1950. O ex-diretor presidente é bastante paternalista e criou e cultivou uma cultura onde tudo fluía através dele. As pessoas gostavam muito dele e apreciavam seu interesse pela empresa e seu pessoal. Ao mesmo tempo, ficaram extremamente dependentes dele — o desdobramento de uma típica autocracia benevolente. Os dois novos líderes da

empresa, em contrapartida, buscam mudar a cultura de modo que os funcionários demonstrem muito mais iniciativa e responsabilidade. Eles também querem aprender uma mudança de cultura significa em sua liderança individual, bem como sua liderança partilhada com toda a empresa.

Eles pediram que Seth os ajudasse a mudar a cultura no decorrer do tempo. Tendo concordado com os objetivos do engajamento do cliente e suas expectativas mútuas em trabalharem juntos, decidiram começar com uma avaliação organizacional. Como parte do processo de avaliação, Seth sugeriu que, em vez de fazer sua empresa de consultoria lhes dizer como realizar uma avaliação, ele os instruiria sobre o que entra numa avaliação e destacaria inúmeras decisões fundamentais que eles precisariam tomar no processo. As decisões incluíam quem deveria ser pesquisado, quem deveria ser entrevistado, quais as perguntas a fazer, como administrar a pesquisa para obter os melhores resultados e se agrupar pessoas ou não nas próprias entrevistas e como fazer isso etc. Com a orientação de Seth, o cliente reuniu uma equipe de planejamento de avaliação formada por dois líderes da empresa, pelo diretor de RH, por dos diretores de vendas e pelo chefe de *marketing*. Numa série de encontros, Seth os ajudou a aprender sobre a importância de se conseguir uma alta taxa de retorno, na pesquisa organizacional que haviam escolhido, e as diferentes formas de obtê-la. A equipe explorou os diversos resultados que vêm de entrevistas individuais e em grupo. Eles discutiram diferentes formas de pensar sobre os dados que terão do processo e o que fazer com eles. Conversaram sobre de quem é a responsabilidade pelo processo, de quem são os dados e o que fazer quando os dados parecem desencorajadores. Com o tempo, Seth os orientou a tomar decisões-chave a cada etapa.

Dois resultados vieram naturalmente dessas reuniões: o primeiro deles é que a equipe de avaliação sentiu-se, profundamente, a responsável pelo processo, a ponto de estar "nele" quando passaram a executar o plano. Segundo, houve muita aprendizagem partilhada, de modo que o próprio plano passou a ter uma probabilidade maior de trabalhar bem dentro dessa organização singular. Tudo ocorreu sem que Seth tomasse uma única decisão em nome deles e sem que desse qualquer recomendação. Naturalmente, se eles tomassem uma decisão que parecesse insensata de seu ponto de vista, Seth lhes diria. Mas ele não precisou fazer isso. Acreditava que, quando pessoas boas, capazes e interessadas aprendem e se comprometem a tomar decisões que visem aos melhores interesses de toda a organização, fazem isso.

Um ano e meio depois, Seth continua a trabalhar com a empresa, e as mudanças estão começando a compensar. A equipe sênior, como um todo, age com um alto grau de responsabilidade pela empresa, em contraste com o regime anterior, e eles se sentem, claramente, na condução da mudança organizacional. Nesse espaço de

tempo, o valor de mercado da empresa cresceu cinco vezes e gerou três novas áreas de negócios.

Com muita frequência, a razão para os esforços de consultoria não atingirem resultados significativos é que o consultor e o cliente vêem isso como uma troca. Eu lhe dou dinheiro e você me fornece um serviço. Eu lhe dou uma recomendação e você a implementa. Tal troca funciona quando o serviço é facilmente "embrulhado num pacote". Uma massagem, engraxar sapatos, tirar ervas daninhas do jardim são serviços que exigem pouca colaboração ou ação conjunta. Com frequência, o processo de consultoria é tratado da mesma maneira. Daí, ocorre pouca sinergia.

Em contraste, o engajamento bem-sucedido de consultoria é caracterizado por uma verdadeira parceria com pleno intercâmbio. Muitas vezes, esse processo é confuso e repleto de ciladas. Raramente a resposta é realmente óbvia. Se fosse, o cliente não solicitaria ajuda. Se os problemas enfrentados em situações de consultoria são complicados, complexos e desafiadores, então a qualidade do relacionamento precisa ser caracterizada pela aprendizagem partilhada. A parceria e a responsabilidade partilhada são os principais objetivos a se atingir quando o consultor almeja a excelência.

PARTE 3

MAESTRIA EM AÇÃO

O RELACIONAMENTO COM O
CONHECIMENTO DO
CONSULTOR MASTER

APLICANDO CONHECIMENTO

Um pequeno conhecimento aplicado vale infinitamente mais que muito conhecimento ocioso.

—*Kahlil Gibran*

Adquirir a postura interna necessária para realizar uma consultoria master não é o mesmo que colocar um chapéu. A maioria dos consultores desenvolve seu ofício obtendo vasta quantidade de conhecimento enquanto se esquece totalmente das qualidades mais difíceis de se desenvolver, que definem uma consultoria master. A maioria de nós passou vários anos como consultores, adquirindo habilidades, técnicas e conhecimentos específicos forjados para permitir que nossos clientes sejam cada vez mais bem-sucedidos. Acreditamos profundamente que, quanto mais refinamos essas habilidades e aprendemos a dividir os benefícios de nosso conhecimento com clientes, mais impacto teremos. E de uma certa forma, isto é verdade. Muito desse conhecimento é, de fato, valioso. Os clientes buscam conhecimento e experiência dos consultores para resolver problemas que não conseguem solucionar por si mesmos. A maioria dos consultores desenvolve conhecimento específico e, então, vende parte desse conhecimento, ou as informações derivadas dele, a clientes, mediante uma taxa. Essa troca é natural, justa, com frequência mutuamente valiosa, e merece respeito. De que tipo de informação estamos falando? Um sistema de negócio específico e fundamental; um relatório explicando as forças competitivas dentro de um determinado setor; informações sobre que tipos de estruturas organizacionais funcionam bem e em que tipos de situações específicas, para citarmos alguns.

PARA SIMPLIFICAR A REDAÇÃO DESTES LIVROS, EMPREGUEI
O TERMO "CONHECIMENTO" DE UMA FORMA GENÉRICA,
PARA ABRANGER TEORIAS, IDÉIAS, MODELOS,
FERRAMENTAS E TÉCNICAS DE CONSULTORIA.

Conhecimento é útil não só aos clientes, mas aos consultores também. Sem ele, estamos perdidos. A capacidade que um consultor tem de se comunicar e influenciar os clientes através de seu conhecimento — um tipo de conhecimento em si — é uma condição necessária para o sucesso. A síntese de conhecimento, intelecto e habilidades analíticas ajuda o consultor a entender a organização cliente e seus desafios.

No entanto, o processo de consultoria envolve mais do que o conhecimento oferecido e adquirido. Para muitos clientes, o problema não é a falta de conhecimento. Ele geralmente está disponível em algum lugar na organização do cliente. O problema é sua incapacidade de agir efetivamente com base nesse conhecimento.

Apesar disso, a sede de mais conhecimento continua sendo a norma. Para entender por que se coloca tanta importância no conhecimento, vamos examinar uma situação típica de consultoria. Um cliente liga para o consultor, com um problema ou necessidade específica. Presume-se que o cliente sinta que não pode resolver esse problema, ou não pediria ajuda. Note o pressuposto implícito aqui, de que o consultor irá oferecer alguma coisa ao cliente que ele não tem. O que a maioria dos consultores tem a oferecer? Conhecimento — pelo menos eles acreditam nisso.

No início de uma oportunidade potencial de consultoria, a maioria dos consultores demonstra a extensão e o poder de seu conhecimento a fim de ganhar o trabalho. Quanto mais brilhante for o consultor, e quanto melhor a apresentação, mais o cliente fica surpreso e o negócio é fechado. A cumplicidade silenciosa e, freqüentemente, não consciente entre consultor e cliente começa a se formar. O cliente está dizendo, na verdade: "Por favor, me salve". O consultor, em resposta, responde: "Eu o salvarei". E o meio de resgate, esperado por ambas as partes, é o conhecimento.

Dessa postura, o conhecimento parece ser crucial. Também parece que quanto mais conhecimento, melhor, porque o conhecimento deslumbra o cliente no processo de vendas e oferece a promessa de ajuda valiosa. Mas, aqui está o impasse. O conhecimento só irá até aí. Quantas vezes temos visto clientes recebendo conhecimento, ou informações derivadas de conhecimento, na forma de um relatório, um redesenho, ou um conjunto de recomendações que não vão a lugar nenhum? O que

é crucial para a consultoria master é como esse conhecimento é aplicado — como o consultor conduz o cliente, como o conhecimento é oferecido e como o conhecimento é recebido e empregado.

Para esclarecer, vamos fazer uma distinção simples entre as duas fases de um processo de consultoria — Fase 1: diagnóstico; Fase 2: implementação. No período de um esforço de mudança, a Fase 1 (que inclui avaliação, análise, *feedback* e planejamento) representa cerca de 10 a 30% do processo de mudança, enquanto a Fase 2 representa 70 a 90%. Na Fase 1, as habilidades de raciocinar e analisar são claramente importantes. Nessa fase os pressupostos são formados, e as idéias e planos são organizados de modo que todos estejam operando no mesmo campo conceitual de jogo. Impulsionar a organização do cliente para a ação — e fazer as pessoas pensarem nos tipos de idéias que irão produzir mudança — é uma grande parte da Fase 1. Na Fase 2, entretanto, a análise perde em importância e o foco passa para as habilidades de interação humana.

Muitos consultores simplesmente eliminam o final da Fase 1, deixando o cliente lidar com o desafio da implementação. Outros continuam a trabalhar com o cliente, mas acabam se retirando em algum momento, quando vêem que seus esforços não geram a mudança desejada. Poucos vão até o final. Menos ainda fazem isso com sucesso. Eu defendo que é durante a Fase 2, quando o consultor influencia os clientes a mobilizar recursos efetivamente, que a postura interna do consultor master se irradia.

COLOCANDO EM TERMOS SIMPLES, AJUDAR
UMA ORGANIZAÇÃO A EFETUAR MUDANÇAS
SIGNIFICATIVAS NÃO É UM PROBLEMA CONCEITUAL.
É UM PROBLEMA HUMANO.

Esta proposição se perde para muitos consultores que se alimentam pelo canal do conhecimento. Os consultores estrategistas, por exemplo, devem saber claramente um pouco de planejamento e raciocínio estratégico sobre os setores em que trabalham, sobre como estudar e analisar o cenário competitivo e sobre que perguntas darão condições ao cliente para entender e/ou repensar seus negócios. Mas, esse corpo considerável de conhecimentos não é suficiente para se chegar à excelência. Quantas vezes você já viu um brilhante consultor de estratégias comunicar com habilidade sua experiência sem ajudar realmente o cliente a efetuar a mudança? Em muitos casos, é exatamente isso o que acontece.

O CONHECIMENTO NÃO FOI SUFICIENTE NA DEC

Em uma análise brilhante da ascensão e queda da Digital Equipment Corporation (DEC), uma das empresas mais notáveis de nosso tempo, Edgar Schein deixa esse ponto muito claro. Ao explicar por que a DEC foi incapaz de sair dessa derrocada monumental, ele aponta que as informações sobre as razões da existência de problemas na DEC estavam disponíveis e evidentes a todos. E, no entanto, aquele conhecimento não bastava. Ele disse: " Observei repetidamente (em reuniões) que informações cruciais eram reveladas, discutidas, analisadas e, então, eliminadas... Frequentemente supomos, em nossa literatura gerencial, que se pudéssemos mostrar às pessoas o que está acontecendo, elas agiriam de modo a fazer as correções... Uma das lições profundas da dinâmica cultural é que se o remédio exigisse que uma organização violasse alguns de seus pressupostos culturais profundamente arraigados, esse remédio não seria aplicado. Em vez disso, a organização irá racionalizar que o que ela está fazendo irá funcionar no final, e fará acertos rápidos e aplicará *band-aids* organizacionais que oferecem uma ilusão de que os problemas estão sendo resolvidos."¹

Mais frequentemente, a causa do problema não é que as idéias estejam erradas, mas a empresa do cliente investe pouco na solução, exceto dinheiro. O custo de implementar a maioria das soluções de consultoria é muito maior que o cobrado pela consultoria. Quando se trata de implementar a verdadeira solução para um problema, o cliente não assume compromisso psicológico interno suficiente (adoção) para garantir o esforço. Como resultado, a maioria dos relatórios de consultoria fica juntando pó — toda essa experiência desperdiçada!

Quando a implementação é fraca ou as recomendações não são adequadas, segue-se, geralmente, um processo de acusações mútuas. Os consultores culpam os clientes pela falta de capacidade ou de coragem para implementar o que é, claramente, a coisa certa a fazer. Ou os consultores culpam os clientes pela fraca execução. Os clientes, por sua vez, culpam os consultores por não conduzirem bem o processo, dando conselhos inadequados, ou tendo um fraco desempenho. Em qualquer um dos casos, tanto os clientes quanto os consultores frequentemente se isentam da responsabilidade pelo processo ou por não terem continuado o acompanhamento.

Uma vez que a empresa de consultoria é capaz de citar um número amplo de histórias de sucesso, seu fracasso em fazer a diferença pode ser justificado com facilidade, principalmente se o consultor acredita que a falha da não-implementação foi do cliente. "Fizemos nossa parte. Eles não fizeram a deles." Todos os paradigmas tendem a ser auto-reparadores no sentido de que, diante de dados contraditórios, apegamo-nos às nossas crenças sobre como o mundo funciona. Não conheço o índice de sucesso de serviços de consultoria, mas lhe direi que é muito menor do que as empresas de consultoria o levarão a acreditar.

Para serem qualificados, os consultores devem saber muito mais sobre como gerenciar ou conduzir esse processo de mudança. Eles devem ser capazes de influenciar os outros através de um conjunto complexo de desafios e ajudá-los a lidar com todas as forças que surgem naturalmente para evitar a mudança. O ressentimento, a raiva, a esperança, o cinismo, a excitação, a confusão, o desespero, o entusiasmo e a insatisfação são todos subprodutos do processo de mudança. Esses sentimentos afetam diretamente o processo também. Sem o conhecimento de como navegar pelas águas lamacentas e freqüentemente agitadas da mudança, é muito menos provável que a implementação de uma nova estratégia de negócio, a formação de marca de um produto (*branding*), ou o esforço de ERP (para darmos exemplos) tenham sucesso. Infelizmente, o conhecimento sobre o processo de mudança e as habilidades necessárias para executá-lo raramente são bem ensinados em prestigiosas empresas de consultoria.

Os consultores master costumam não saber mais do que o cliente — de fato, às vezes sabem menos. Raramente são mais capazes que você de explicar um modelo ou conceber um processo. Como uma consultora master disse quando eu a entrevistei:

Não me atualizo muito com os novos modelos. Acho que deveria estar mais atualizada. Há algumas coisas boas por aí, e eu deveria me manter a par delas. Mas isso não é crucial ao meu trabalho.

Em relação ao conhecimento, o que distingue os consultores master dos outros é como eles detêm e transmitem esse conhecimento. Eles detêm conhecimentos com elegância e confiança e os transmitem com cuidado e os aplicam com sabedoria. Essas atitudes fazem a diferença entre a boa consultoria e a excelente. Eles não comandam com o conhecimento; eles conduzem o processo com sua postura interna e, então, usam o conhecimento criteriosamente.

A maioria de nós costuma conduzir uma consultoria com conhecimento. Todos nós já passamos por situações em que apresentamos nossos modelos, idéias, teorias e crenças a clientes e não tivemos impacto. Ainda pior, os clientes às vezes reagem com desinteresse: "Estive lá, fiz aquilo, aquela chatice." Mas, mesmo depois de experimentar esse resultado várias vezes, utilizamos nosso conhecimento para conduzir a consultoria, de qualquer forma. Talvez não conheçamos nada melhor; talvez nosso conhecimento seja familiar, confortável e seguro. Talvez não seja esta a maneira como usamos o poder. No entanto, ao nos apoiarmos tanto no conhecimento, nos desequilibramos. A consultoria eficaz — e a vida — é muito mais do que o intelecto. O coração e o espírito têm a mesma importância, se não tiver mais.

Aos dezenove anos, tive uma epifania que guiou minha vida para sempre. Eu era estudante universitário e estava dando uma volta no bosque, perto da universidade, refletindo sobre a vida. Pensava como não tinha realizado nada na vida até aquele

ponto, e como me desconectava profundamente de meus sentimentos. Meus pensamentos me levaram à percepção preocupante de que eu nunca tinha experimentado ter amado alguém realmente. Eu podia ter pronunciado as palavras "Eu te amo" à minha mãe e ao meu pai — e a uma namorada ocasional. E cada vez que disse essas palavras, *achei* que estava sendo sincero. Mas naquele dia percebi que aquelas palavras eram vazias. Eu nunca *sentira*, realmente, amor.

Na época, essa percepção foi profundamente perturbadora. No entanto, essa reflexão desencadeou uma vida nova para mim. De repente, percebi que tinha gasto muita energia para desenvolver meu intelecto e muito pouca energia para desenvolver meu lado afetivo. Então, assumi um compromisso. A partir daquele momento, e para o resto de minha vida, eu aprenderia a me interessar pelas pessoas e a amá-las.

Essa revelação pode parecer estranha para o leitor, particularmente se o amor e o carinho lhe são sentimentos familiares. Na época, eles eram conceitos distantes para mim, destituídos de experiência autêntica. Até aquele momento fatídico na floresta, minha vida tinha sido testemunho da primazia do intelecto. Felizmente, fiz uma correção de curso.

Não sou o único a ter reverenciado o intelecto. Ao focalizar tão fortemente o intelecto quando jovem, fui presa da mesma tendenciosidade intelectual vista no mundo dos negócios: que o conhecimento é rei, que a ciência, modelos, teorias, métodos estruturados e idéias são o que define pessoas de sucesso e organizações bem-sucedidas.

Essa noção tendenciosa continua a ser perpetuada no campo da consultoria e na maioria das outras profissões. Ela nos convoca a ler, pesquisar, escrever sobre ferramentas, habilidades e técnicas, enquanto perdemos de vista um fenômeno mais profundo, que não é facilmente disponível ao exame científico — que nossa postura interna é importante, e muito. Sem entender a essência de nossa postura interna nas ações que empreendemos, criamos uma abordagem distorcida, desequilibrada em relação à consultoria que, acredito, trouxe uma noção de desequilíbrio a toda a profissão de consultoria.

Logo, a pergunta que faz grande diferença não é "Qual conhecimento é o melhor?" mas "Como se detém o conhecimento?" Recentemente, uma de minhas colegas, uma consultora master, me impressionou imensamente com a maneira como comunicou seu conhecimento a um cliente. "Quando você vai direto nele", disse ela a um grupo de participantes em um *workshop* sobre liderança, "Ser um líder efetivo não é necessariamente uma proposição complexa. Resume-se a alguns poucos pontos-chave. Quando você vive esses pontos-chave, é um grande líder". Os participantes ficaram ansiosos para ouvir, a caneta pronta para anotar, os olhos alertas, os corações batendo, pois eles sabiam que iam ouvir algo significativo. Então, ela desenhou cinco pontos no *flip chart* e seu significado. "Entendo", disse um participante, interessado, "mas como

praticar o vencer-vencer difere de se ver o sistema como um todo"? A consultora respondeu assertivamente, mas sem arrogância: "Excelente pergunta. Acho, realmente, que há uma superposição. Como qualquer distinção, o mundo nunca se encaixa perfeitamente em nossos modelos. Note como os vejo de modo diferente." A consultora prosseguiu, explicando, em termos simples, claros, e então ofereceu uma ilustração de cada um, para que a diferença pudesse ser entendida claramente.

Grande coisa, você pode pensar. Consigo fazer isso. Posso exibir cinco pontos no *flip chart*. Também vou fazê-lo e serei um consultor master. Não é bem assim. O que fez a apresentação dessa consultora funcionar foi uma combinação de fatores, que, juntos, criaram as condições para a transferência efetiva de conhecimentos:

- O entendimento sólido que ela tinha dos pontos que estava abordando. U Sua capacidade de retratá-los de modo simples e claro.
- Sua modéstia em declarar que seus pontos não eram exclusivos.
- O fato de que ela tinha sido um exemplo vivo desses princípios desde o início do *workshop* e, por isso, ganhou o respeito dos participantes.
- ü Ela os apresentou de uma forma facilmente assimilável — com confiança e, ao mesmo tempo, franqueza.

Para o olho não treinado, os pontos poderiam parecer a parte mágica da equação. E, certamente, o que ela disse era importante. Entretanto, foi como ela viveu isso que fez a grande diferença. As seções a seguir focalizam esse ponto, e visam esclarecer o relacionamento adequado que a consultoria master possui com o conhecimento.

ALGUNS CONHECIMENTOS SÃO CRUCIAIS

Para começar, vamos reconhecer que alguns conhecimentos são críticos para a consultoria master. Uma de minhas surpresas em conversar com os consultores master foi o quanto eles consideravam o conhecimento importante. Estava esperando que eles me dissessem que isso era quase insignificante. Não disseram. Em vez disso, reconheceram seu papel na consultoria master, e a importância de entender qual era esse papel. Pedi a cada consultor master para ponderar o seguinte em termos de sua importância na consultoria master:

- Conhecimento (o que se sabe).
- Experiência (a capacidade que se tem de lidar com situações singulares e desafiadoras).
- O *self* (eu) de um indivíduo (a postura interna).

Embora houvesse certa variação, o *conhecimento* era visto como algo importante, em média, recebendo 25% das indicações. A *experiência* recebeu 28%. Mas o *self do indivíduo* obteve 47%. É interessante que as entrevistas com clientes revelaram uma ênfase mais forte no conhecimento. Muitos dos clientes entrevistados falaram de seu respeito pelo melhor consultor com quem eles já trabalharam em termos de conhecimento. Mas, à medida que eu falava com as pessoas, aprendi que elas valorizavam um tipo de conhecimento acima dos outros: o *insight*. Os clientes achavam que um alto conhecimento na área de experiência, somado à aplicação correta desse conhecimento era crucial. Quando a sabedoria e o conhecimento se combinam, o resultado é o conhecimento esclarecedor. Sem o *insight*, o conhecimento perde a importância.

Ao mesmo tempo, os clientes achavam que a maneira como você detém essa inteligência, como você a usa, é muito mais crucial que a inteligência pura ou o conhecimento em si. Discutirei mais a respeito em capítulos posteriores.

ORIENTADO POR UMA TEORIA DA MUDANÇA

Geoff Bellman, um dos consultores master que entrevistei, em seu livro maravilhoso *The Consultants Calling*, disse: "O mundo não faz sentido. Nós fazemos sentido."² Essa citação fala largamente da importância de se ter uma teoria ou conjunto de teorias para se orientar. Acredito que ele quis dizer que não havia sentido no mundo além do que os seres humanos faziam dele. Cabe a nós fazer com que tenha sentido. E a maneira como o entendemos, através das lentes que usamos, faz toda a diferença no mundo. Muitos consultores master disseram que, embora o conhecimento específico não seja tão importante, ter como base um conjunto de teorias sobre mudança é fundamental para o trabalho deles. Parte de seu trabalho consiste em ajudar seus clientes a dar sentido ao processo. Eles indicaram de várias maneiras que uma das razões para terem tanto sucesso é que eles entram numa situação com o cliente sentindo-se apoiados por sua própria capacidade. Uma parte importante dessa base é resultado de se ter um pequeno conjunto de teorias sobre mudança e sobre a eficácia organizacional que os guia. Um consultor que entrevistei disse o seguinte:

Muitos consultores estão perambulando sem uma base sólida para se apoiar, em termos de teoria da mudança ou de uma teoria do desenvolvimento que eles podem usar através de vários níveis de um sistema. Sem essas duas coisas, eles quase certamente vão acabar se apoiando em ferramentas e técnicas, para serem eficazes.

Embora nem todo consultor que entrevistei tenha expressado esses sentimentos, claramente todos se baseavam em um conjunto de teorias que os guiava, ao mesmo tempo que não ficavam presos a elas. Essas teorias, e sua maneira de ver a

organização, produzem os tipos de insight que fazem diferença entre a consultoria boa e a excelente. Cada consultor era um exemplo vivido do que Kurt Lewin disse meio século atrás, ironizando aqueles que desconsideravam a importância da teoria: "Não há nada mais prático que uma boa teoria."³ Um modelo, por exemplo, enfatizava a importância de o cliente assumir o processo de mudança. Outro enfatizava o poder da dissonância, ou a incongruência entre visão e estado atual, como um ímpeto significativo para a mudança. Havia muitos outros.

Independentemente da teoria, duas coisas são instrutivas aqui. Uma delas é como cada consultor sentia que os modelos para mudança o ajudaram. A segunda é o quanto cada um se baseava nesses modelos. Sem estes, acredito que muitos consultores se percam facilmente na confusão do cliente. Eles vagueiam pelo processo de consultoria e justificam isso como sendo focado no cliente. Em meio ao emaranhado de desafios complicados que afligem a maioria das organizações, os consultores sem modelos que funcionem não estão ajudando seus clientes.

Não estou falando, aqui, sobre uma estrutura rígida ou sobre uma abordagem simplista de ligar os pontos. Um bom modelo é, frequentemente, aquele que se mostra altamente fluido em sua expressão e aplicação. De fato, qualquer modelo para ser efetivo precisa reconhecer que os sistemas vivos são, num sentido muito real, o caos ordenado. Em tal ambiente, precisamos de mapas cognitivos que nos ajudem a seguir nosso caminho para uma mudança que seja sustentável, sabendo, durante todo o processo, que nossos mapas são falíveis — eles não são o território.

OS MAPAS COGNITIVOS PARA A EXCELÊNCIA

Um mapa cognitivo efetivo para a consultoria master apresenta três aspectos importantes: (1) os consultores master são orientados por um conjunto de teorias, e não apenas por uma; (2) eles usam seu conhecimento para revelar padrões que os outros podem não ver; e (3) as teorias são o fundamento de sua consciência e não são usadas abertamente. A mágica está, realmente, em sua capacidade de ver "no momento". Vamos examinar cada um deles.

UM PEQUENO CONJUNTO DE TEORIAS. Nenhuma teoria pode responder efetivamente por todos os fenômenos que ocorrem em uma organização complexa. Um dos motivos para tal é que existem tantas dinâmicas na vida organizacional que nenhuma teoria pode explicá-las ou prevê-las. Os consultores ligados a uma teoria, à exclusão de outras, provavelmente tentarão forçar a situação do cliente a se encaixar na teoria, em vez de usar várias teorias para entender a realidade da situação.

Veja um exemplo. Atualmente, estou trabalhando com uma organização de artes dramáticas, uma das organizações de segunda linha em seu campo, que está

buscando se tornar mais forte como um todo e fazer parte das organizações de primeira linha. Em muitos sentidos, a organização se viu estagnada como instituição, e trabalhou muito para evoluir. Um conjunto de fatores influenciam sua dinâmica organizacional atual (tanto forças quanto fraquezas), inclusive o longo período de permanência da mesma liderança na instituição, o relacionamento do Conselho de Diretoria com a instituição (um conselho voluntário composto de membros da comunidade), a economia atual, as personalidades de todos os líderes, a história da instituição, o relacionamento entre os atores e a instituição, a indústria em si e suas expectativas.

A situação é complexa. Para trabalhar efetivamente com todas essas pessoas, não posso me orientar apenas por uma teoria específica. Claramente, há teorias relevantes sobre como as personalidades dos líderes afetam a instituição como um todo. Há teorias relevantes sobre o poder de fatores ambientais em qualquer organização. Há teorias relevantes sobre o processo de mudança e quais os níveis a puxar, empurrar, e quando. Há teorias relevantes sobre relações gerência-trabalhadores que afetam claramente a noção que a instituição tem de estar estagnada. Qualquer uma dessas teorias úteis me dirá alguma coisa sobre a dinâmica. Mas, agir com base em qualquer uma sem considerar as outras seria loucura.

Além de ter um conjunto de teorias para orientá-lo, essas teorias devem ser não só abrangentes mas, também, integradas. Um consultor master disse:

O importante é dar aos clientes uma maneira de obterem sentido de um conjunto de dinâmicas bastante confusas... os consultores mais bem-sucedidos são muito ágeis intelectualmente e sintetizam e integram muito bem. Eles seguem uma abordagem sistêmica para que vários componentes sejam tomados em conjunto. Frequentemente, as pessoas têm seus próprios interesses ou projetos e, como consequência, vêem apenas as partes. A capacidade de integrar, sintetizar e mostrar como as partes influem no todo é o que distingue os consultores excelentes dos outros.

A sua declaração ilustra a postura do consultor master em relação à teoria e ao conhecimento. Ele me disse, na entrevista, que se sente confiante como consultor, em parte porque sabe que pode entender qualquer situação de cliente com a qual se depare. Ele tem suas teorias para se orientar, e, juntas, elas explicam e/ou prevêm o que estiver enfrentando. Ele expõe qualquer que seja a teoria relevante ao cliente, somente quando fizer sentido, e não o confunde com teorias demais ou com teorias concorrentes. Em outras palavras, suas teorias para mudança vêm juntas para produzir todo um sistema de entendimento.

A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DE PADRÃO. Uma boa teoria precisa ajudar os clientes a verem mais lucidamente sua própria dinâmica. Os grandes consultores

são grandes, em parte, devido à sua capacidade de ver padrões. Nos primórdios da ciência ocidental, Pitágoras distinguiu padrão de substância, considerando que o primeiro influía profundamente no último. Como Gregory Bateson coloca:

As perguntas são do tipo "Do que ele é feito — terra fogo, água etc?" ou "Qual é o seu padrão?" Os pitagóricos defendiam o questionamento do padrão."⁴

Ver padrões é a essência de ver as organizações como sistemas e mudar esses padrões com o tempo, conforme exigido, é o objetivo da consultoria master. Acredito que quase todos os grandes consultores mudem de padrões em vez de resolver problemas. Veja os comentários a seguir de alguns dos consultores que entrevistei, cuja fascinação por padrões os levou muito além do entendimento comum de organizações:

Como consultor, você traz experiência de desempenho ou conteúdo. Você dispõe de potência analítica. Você pode contar com metodologias particulares. É uma coisa muito genérica. Quando penso no que eu mesmo trago, acho que tem muito a ver com o reconhecimento de padrão — a capacidade de ajudar o cliente a entender o que pode ser uma situação caótica muito rapidamente.

Parte de minha habilidade consiste em prestar atenção à maneira como faço o diagnóstico alguma coisa à medida que tento mudá-la. Você não faz diagnóstico de coisas estaticamente. Em vez disso, olha o que acontece quando tenta influenciar a organização de alguma forma. Então a questão é, eu respeito a coisa que estou tentando influenciar — respeito a resistência em si como uma parte muito importante da situação de mudança. Descobri-me muito mais desconfiado de planos estratégicos e muito mais interessado em análise de padrões e em várias coisas que têm a ver com a teoria do caos e da complexidade.

Sinto-me como um guia africano, observando incidentes muito pequenos, detalhes, e discernindo o que eles significam. Coisas diminutas não são óbvias, no entanto, são cruciais. Gasto tempo desenvolvendo a capacidade de fazer padrões e de ver. Fico surpreso quando estou com esses guias. Eles só olham de relance na terra e são capazes de contar toda uma história do que aconteceu lá, que animal apareceu ali, seu estado de saúde. É assim que me considero como consultor.

A análise de padrões não acontece de um dia para o outro. Como o guia na África, ela vem de anos de prática e tempo, e da experiência na procura de padrões. Um dos consultores que eu entrevistei falou brilhantemente sobre este fenômeno:

Agora tenho experiência suficiente para cavar mais fundo — para encontrar um padrão sobre a dinâmica humana. Muitos anos atrás li um artigo que falava sobre como os jogadores de xadrez realmente fantásticos, quando eles olham para o tabuleiro,

vêm centenas de padrões, enquanto um jogador mediano veria 20. Tenho certeza, a partir de todas as sutilezas da dinâmica humana com que tenho lidado, que leva tempo para aprender esses padrões. Você tem de trabalhar um bom tempo para desenvolver esse tipo de maestria.

O objetivo da análise de padrão é penetrar nos padrões mais profundos que se combinam para manter a organização presa a seu modelo corrente. É ver o que os outros não conseguem ver de imediato. Lembro-me de uma citação do filósofo Albert Szent-Györgyi: "A descoberta consiste em ver o que todos viram e pensar no que ninguém pensou."⁵ As organizações permanecem estagnadas devido às mentalidades e crenças profundamente incutidas que impedem mudanças no entendimento, bem como às estruturas e sistemas que se calcificam com o tempo. Essas mentalidades impedem a percepção dos padrões mais profundos. Se o objetivo da consultoria master é levar a organização para um novo nível, então a atenção a esses padrões se torna ainda mais crucial.

TEORIA É O PANO DE FUNDO; ESTAR "NO MOMENTO" É O PRIMEIRO

PLANO. Todos esses comentários apontam para a mesma conclusão. Muito mais importante que o conhecimento em si é como o conhecimento é aplicado. A palavra grega *praxis* é instrutiva aqui. *Práxis* significa colocar a teoria em prática. Implícito na noção de *práxis* está o caminhar do conhecimento e da ação juntos. Muitos consultores têm veiculado boas teorias para mudança, desenvolvimento, transformação etc. sem ter a capacidade de colocar essas teorias para funcionar em tempo real. Embora a capacidade de aplicar teoria seja essencial para a consultoria excelente, não é suficiente. O que diferencia os consultores master dos outros é a capacidade de intervirem efetivamente no momento — é a *práxis*. De fato, *quando a intervenção é feita no momento exato, aí é que a consultoria começa afazer diferença.*

A MÁGICA OCORRE QUANDO A INTERVENÇÃO É FEITA NO MOMENTO EXATO.

Ron tilden, um dos melhores consultores que conheço, é a representação típica do espírito da *práxis*. Ele diz o seguinte sobre a mágica de "estar no momento":

Fundamentalmente, tenho o DNA de um improvisador de jazz, ao mesmo tempo em que trabalho ativamente nesta profissão tradicional que é a consultoria. Sou grato

pelo meu treinamento; no entanto, com o tempo fui deixando de usar aqueles mecanismos de treinamento. O que restou em mim foi o artista que improvisa e realmente confia no momento. A chave para meu sucesso é estar preparado e então deixar fluir, para simplesmente improvisar com as pessoas.

Muitos dos clientes que entrevistei falaram a mesma coisa, embora de maneiras diferentes, sobre o melhor consultor com quem trabalharam e como eles foram presentes, fluidos e centrados "no momento". Uma cliente resumiu como isso foi importante para ela. Ao refletir sobre as qualidades necessárias dos consultores master, ela disse:

Eles têm a capacidade de estar no momento e fazer o apelo certo naquele momento. Você só tem uma quantidade finita de tempo para fazer a diferença como consultor... avaliar corretamente as coisas no momento, usar sua inteligência, tomar as decisões certas é o que é mais crucial.

Rick, um consultor master, estava numa reunião inicial com um cliente novo, onde esse conceito da "intervenção no momento certo" ficou muito claro. Era a primeira reunião em que toda a equipe sênior discutia os resultados de sua avaliação organizacional. Embora o CEO e alguns executivos sêniores estivessem ansiosos para tê-lo trabalhando com a equipe sênior e a empresa como um todo, os outros encontravam-se reticentes. Não estavam certos de que seu trabalho valeria os recursos empregados. Em outras palavras, embora Rick tivesse um acordo de trabalhar com o cliente, naquele instante, o acordo estava frágil.

A reunião transcorreu bem, no início. Ele lhes apresentou os resultados dos dados que estava coletando e, então, propôs um diálogo aberto sobre seu significado para eles e as implicações para o futuro. As únicas interrupções ocorreram quando o diretor-presidente ofereceu pontos de vista de uma maneira muito ríspida, e extremamente autoritária. Em cada uma dessas ocasiões, ele falava com tanta firmeza que impedia qualquer diálogo. Rick sentia que os outros tinham opiniões diferentes — o grupo se entreolhava a cada vez, para ver se alguém ia falar. Em ambos os casos, ninguém respondeu aos comentários do diretor. Não é de surpreender que uma das conclusões de Rick na avaliação tinha sido o quanto era difícil questionar o diretor, e que as pessoas o descreviam como impenetrável. Rick acompanhou os ataques do executivo em silêncio, preferindo não intervir. No meio da reunião, começou a sentir que o processo iria transcorrer tranquilamente — quase de maneira monótona. Mas as coisas mudaram. Depois de um diálogo que parecia saudável, o diretor-presidente, um pouco exaltado, veio com outra asserção forte — algo que tinha o efeito de "Obrigado por suas contribuições, agora quero lhe dizer como o negócio funciona realmente". Silêncio.

Nesta história, Rick apóia-se num corpo de conhecimentos sobre o diretor-presidente e como os outros se sentem em relação a ele. Rick tem ciência de que o diretor-presidente, facilmente, torna-se defensivo pois testemunhou sua atitude defensiva muitas vezes. Rick também se fundamenta em muita pesquisa e experiência sobre grupos e o efeito que o diretor-presidente ou o líder tem sobre eles. Finalmente, está armado com incontáveis teorias sobre dinâmica e intervenção de grupo. Todo esse conhecimento importa pouco. É a maneira como Rick o usa que mais importa.

Neste caso, ciente do potencial para irritar o diretor ao desafiá-lo publicamente, Rick aproveitou o momento. Ele se lembra de ter dito algo como:

Gostaria de fazer uma pausa, por um momento, e explorar o que creio que aconteceu. Estou me sentindo hesitante em dizer o que vejo porque não estou certo das expectativas que os senhores têm em relação a mim como consultor, nem estou certo de que os senhores irão valorizar uma conversa sobre seu próprio processo de equipe. Logo, gostaria de partilhar minha visão como uma forma não só de saber quais são suas expectativas, mas também de dividir uma das maneiras pela qual, acredito, poderá ser valiosa para a equipe.

Rick hesitou um pouco, notando que eles estavam atentos e, ao mesmo tempo, pareciam curiosos. Continuou:

Observei Jack fazer uma afirmação forte sobre sua visão, que gerou o silêncio e fez muitas pessoas se mexerem em suas cadeiras. Isso me sugeriu que essas pessoas tinham opiniões e sentimentos sobre o que Jack disse, mas preferiram não responder. Observei esse tipo de silêncio ativo de uma forma sutil acontecer, algumas vezes, desde o início da reunião, e agora gostaria de saber se este é um padrão nesta equipe. Antes de falarmos sobre isso, gostaria de saber se os outros viram ou perceberam o que eu vi.

Imediatamente, um dos membros se abriu e declarou que também havia notado o que Rick descrevera. Os outros entraram na conversa, enquanto o diretor permaneceu calado. Rick, então, virou-se para o diretor e lhe perguntou se ele vira o que acontecera. Ele disse que também notara, e que acontecia freqüentemente. Então, ele tomou a defensiva e falou que se sentia muito aberto para receber *feedbacks* e visões diferentes e achava, com freqüência, que os outros não se manifestavam para discordar dele. "Não quero homens que digam 'amém', e fico frustrado com o fato de as pessoas não falarem o que pensam nessas reuniões, nem discordarem de mim."

Então, Rick perguntou se eles achavam produtivo explorar essa dinâmica mais plenamente. O diretor e muitos outros disseram "sim" e fizeram isso. Rick estruturou a conversa sugerindo que o objetivo da discussão era aprenderem juntos, e que era importante que ninguém culpasse ninguém. Todos tinham participado na criação dessa dinâmica, e culpar o diretor ou qualquer outra pessoa não seria produtivo.

Eles concordaram e prosseguiram. Discutiram como o próprio comportamento do diretor contribuía para aquilo que ele próprio queria evitar, e que os outros temiam discordar diretamente dele em reuniões de equipe. Discutiram como os outros estavam se retraindo para não confrontar o diretor. E conversaram sobre como a equipe era centrada nele.

Essa discussão durou cerca de dez minutos, quando Rick mudou de papel, para ajudá-los a exteriorizar sua própria noção de como essa dinâmica foi criada e assegurar que a aprendizagem ocorresse.

No final da reunião, eles disseram que Rick não só tinha conduzido habilmente a situação, mas que sentiam muita necessidade de continuar a explorar maneiras de fortalecer o funcionamento de sua própria equipe. E eles queriam ajuda de Rick como um guia.

O conhecimento ajuda, mas o que fez essa intervenção arriscada dar certo foi a capacidade de Rick de aplicar esse conhecimento efetivamente e de maneira oportuna. Sua capacidade de descrever em vez de julgar a dinâmica que viu também foi decisiva. Sua intervenção foi arriscada, sem dúvida. No entanto, é exatamente esse o valor que ele agrega como consultor — fazer com habilidade o que o cliente não consegue fazer bem por conta própria. Habilidade tem tudo a ver com o momento certo, pressionar de um modo educado, integridade, interesse, abertura sincera e compromisso com a aprendizagem do cliente. Quando todos esses fatores estão presentes, a intervenção é feita no momento certo, e a mágica ocorre.

Os consultores brilhantes sabem bem disso e passam muito mais tempo transformando sua própria capacidade nessas áreas do que buscando aprender a mais recente ou poderosa teoria ou modelo. Testemunhei muitos consultores armados de conhecimento e intelecto brilhante que fizeram muito pouca diferença a seus clientes, e vi muitos consultores excelentes que podem não estar atualizados com a teoria ou modelo mais recentes e, de qualquer modo, acabam fazendo uma diferença profunda.

TRANSMITINDO CONHECIMENTOS

Faça tudo o mais simples possível, porém não mais simples.

— *Albert Einstein*

Maxine é uma consultora de marketing confiante, que tem uma teoria sobre padrões de compra. Ela aprendeu sobre tais padrões no curso de *marketing* de seu programa de MBA, e os vem seguindo há anos. Ela já os empregou em dezenas de situações e aprendeu quando e como determinado modelo é mais útil. O modelo, neste caso, mescla entendimentos de fatores econômicos, forças de mercado, tendências do setor e fatores psicológicos. Juntos, esses fatores prevêm opções de compra.

Maxine foi trazida por uma empresa que estava procurando levar sua linha de produtos, tipicamente direcionada para adultos, para o mercado adolescente. Ela estava confiante e acreditava em seu modelo ou teoria. Tendo o modelo como fundamento, ela entendia os princípios sobre os quais este se baseava, e podia, portanto, encontrar expressões únicas nesse modelo. Logo, uma vez que esse cliente particular está lidando com o público adolescente cujos padrões de compra são notoriamente mutáveis e influenciáveis pela mídia, ela focalizou dois aspectos do modelo — tendências do setor e fatores psicológicos —, trazendo-os em contraste marcante. Dentro das tendências do setor, ela focalizou como a mídia afeta essas tendências. Então, ela ajudou seu cliente a ver como as forças psicológicas da mente adolescente afetam suas escolhas e como entendê-la mais profundamente, por sua vez, pode determinar essas escolhas. Ela fez isso facilitando um diálogo que ajudou a cliente a aplicar esses princípios à sua base-alvo de clientes. Os fatores econômicos e as forças de mercado dentro do modelo foram tocados levemente (não ignorados), visto que eles eram menos relevantes nessa situação. Ela não sentiu que tinha de adequar a situação ao

modelo. Para ela, era o inverso. E ela fez isso sem chamar atenção para o modelo. Em vez disso, todo seu foco estava no cliente e em seu uso prático do modelo. O efeito foi que o cliente saiu da reunião com um entendimento mais profundo, fazendo conexões cognitivas e práticas ao longo do processo. Tudo isso foi feito de uma maneira suave, fácil, que focalizou a aprendizagem e a aplicação, e não a teoria ou o conhecimento. E o cliente achou que Maxine era muito esclarecida e que ela ajudaria bastante.

Maxine não difere muito da maioria dos consultores em seu entendimento de modelos, teorias e idéias e na aplicação destes em organizações. A forma como ela se conduziu e usou seu conhecimento é que fez a diferença. Em contraste com a maioria dos consultores, ela ofereceu seu conhecimento de um modo simples. Procurou reduzir uma grande quantidade de informações a um pequeno conjunto de princípios, conceitos ou modelos para guiar o entendimento do cliente. Não é segredo que os modelos ou teorias mais duradouros geralmente são sucintos. Eles são memoráveis e esclarecem. Quantidades excessivas de dados só servem para ofuscar.

Maxine também se importava mais com o diálogo que resultou de sua apresentação do que com a apresentação em si. Ela sabia que a capacidade de digerir informações e discutir seu significado dentro do grupo foi o que ajudou a produzir movimento na organização. As pessoas precisam explorar o significado das informações por si mesmas. Quanto mais elas fazem isso, mais podem formar suas próprias conclusões, e, então, é provável que tomem atitudes mais vigorosas. Logo, como todos os consultores master, ela facilitou o diálogo significativo e considerou mais importante a integridade do processo que o brilhantismo da análise.

Um dos parceiros em minha empresa de consultoria tem uma maneira muito precisa de colocar isso que penso. Ele diz, e eu acredito que seja isso mesmo, que o que os clientes mais esperam de nós é que "os ajudemos a entender a confusão". Eles estão pedindo ajuda, orientação, ou apoio, de algum modo, geralmente porque não conseguem entender a si mesmos. Para os consultores, passar inúmeras horas produzindo um relatório, rico em detalhes, como se a riqueza de detalhes fosse o valor mais importante, não é o objetivo. Volumes de dados e análises podem tranquilizar os clientes, mas não esclarecem o problema.

A necessidade de produzir relatórios grandes, detalhados, geralmente decorre: (1) da necessidade que os consultores têm de provar seu valor (quero mostrar como entendo você e essa confusão em que você se encontra, e também, como eu sou brilhante); (2) da necessidade que os clientes têm de se proteger de uma ação fiscalizadora ou jurídica (quero provar que cumpro o meu dever). Nenhuma justificativa tem nada a ver com a solução do problema do cliente, nem leva, por si mesma, a uma ação positiva.

Em vez de lutar com um mar de detalhes, os consultores master costumam enfatizar pontos-chave. Eles buscam identificar os aspectos essenciais que precisam de atenção. Eles ajudam seus clientes a "entender sua confusão", focalizando algumas questões-chave. Então oferecem modelos ou conceitos que levam à ação.

E, é claro, eles usam matrizes 2 x 2 para mostrar seu conhecimento. Eu digo isso com um pouco de ironia, pois sei como estão difundidos as matrizes 2 x 2 na área. Por essa razão modelos simples são memoráveis. E os modelos memoráveis são usados com mais frequência.

CENTRADO NA AUTOCONFIANÇA

Para grandes atletas, a confiança é essencial. E também o é para os consultores master. Além de comunicarem conhecimento através de meios adequados e facilitarem o diálogo efetivo, os consultores master têm segurança nos conhecimentos que possuem. Durante minhas entrevistas, fiquei surpreso com a combinação paradoxal de certeza e humildade, característica de quase todo consultor master com quem conversei. Tão raramente a encontro nas pessoas que chego a acreditar que, provavelmente, deve ser resultado de um trabalho profundo e consistente no desenvolvimento do *self*.

"SEMPRE SEREI O NÚMERO UM PARA MIM."
— MOSES MALONE, HALL OF FAME NBA CENTER

Abraham Maslow ressaltou esse ponto décadas atrás, quando observou que uma das características das pessoas auto-realizadas é essa noção dual de força interna associada a uma enorme curiosidade, abertura e humildade. Enfocarei aqui a parte da equação referente à confiança. Em capítulo posterior, enfocarei o papel no processo de aprendizagem de sua contraparte, a humildade.

Muitos dos clientes que entrevistei tinham posicionamento semelhante em relação à importância da autoconfiança. Disse um deles, ao refletir sobre sua experiência com os melhores consultores com que tinha trabalhado:

Eles têm muita autoconfiança, que vem de serem inteligentes, bem-sucedidos e de estarem certos na maioria das vezes. Logo, há um certo grau de determinação. Mas, não é arrogância... é uma noção de "eu sei o que sei".

Em consultores master, essa certeza não parece arrogância. Nem se expressa em afirmações infundadas e exibicionistas de sucesso que, frequentemente, são feitas por

consultores que se autopromovem ou são exageradamente competitivos. Ela aparece como a confiança tranquila de uma pessoa que sabe muito bem o que está fazendo.

UMA POSTURA EQUILIBRADA

Uma das pessoas que mais me influenciaram em minha carreira, Mike McKeon, possuía essa qualidade. Quando ele falava, tinha a clara certeza de que era capaz de sustentar o que dizia. Mike não costumava falar muito mas quando o fazia, você sabia que aquilo vinha de uma profunda confiança em si mesmo. Um dia, perguntei-lhe por que falava tão pouco em reuniões embora soubesse que exercia uma grande influência. Ele comentou quase informalmente que era simples. Ele aprendera, tempos atrás, a escolher o momento para falar. Ele só falava quando acreditava, verdadeiramente, no que estava dizendo e no valor que ele estava acrescentando. Seu comentário me fez refletir sobre como e quando eu falava, e imediatamente percebi que minha fala era frequentemente motivada por outros fatores, além de nem sempre ser sincera. Algumas vezes falava para quebrar o silêncio ou para vencer meu próprio constrangimento. Outras, para tentar impressionar. Outras, ainda, para proteger as pessoas de ataques interpessoais, ou então, para aquietar preocupações das pessoas. Eu falava para me proteger. Falava porque gostava de falar.

Ao refletir sobre as inúmeras maneiras que não agregaram valor das quais falei, imaginei uma conta bancária onde, em vez de dinheiro, fossem guardadas "moedas de influência". Quanto mais moedas na conta, mais eu era capaz de influenciar positivamente os outros. Percebi que toda vez que falava, acrescentava moedas à minha conta bancária de influência, ou as gastava. Quando falo por qualquer razão, estou gastando moedas de influência. Quando falo com o coração, de uma maneira sincera, e quando escolho a hora de falar, adiciono moedas à minha conta bancária de influência. Mike ganhou uma imensa quantidade de moedas por falar com segurança e saber quando devia falar, e porque ele ficava atento (cheio de cuidados) para saber quando e como usava suas moedas. Ele as gastava bem, e ao fazer isso, sempre que as gastava, ganhava mais de volta.

Recentemente, fiz uma coisa que mostra o que acontece quando não se está sentindo firmeza. Encontrei-me com um colega e amigo para tomar o café da manhã, alguém com quem queria muito trabalhar. Fiquei empolgado com a empresa dele e com o que estava fazendo, e queria participar de alguma forma. Nossa reunião deveria explorar se e como eu poderia adicionar valor. No início, fui devagar mas, em algum ponto, percebi que não havia lugares legítimos para eu fazer, em sua empresa, o que faço melhor. Em vez de aceitar isso e confiar em nosso relacionamento e em minha própria capacidade, comecei a ficar mais competitivo. Não abertamente, mas com apenas uma mudança sutil na maneira como participei da conversa. Em deter-

ENCONTRANDO A PRÓPRIA CONFIANÇA

Philip estava enfrentando um desafio em sua carreira. Ele queria ganhar como mediador em disputas de políticas públicas e encontrara dificuldade para entrar no ramo. Há muitos mediadores especializados em sua área, e não existem empresas suficientes para todos. Ele me contou durante um de nossos treinamentos que tinha acabado de mediar uma disputa muito dura entre duas agências que estavam brigando durante algum tempo, e que ele ficara exausto. Ao explorar sua exaustão, notei que houve vários momentos durante o dia em que ele parecia em dúvida. Ao refletir sobre a impressão que tive a seu respeito, comecei a perceber o quanto ele parecia incerto. Seus comentários costumavam ser seguidos por afirmações que faziam voltar atrás: Por exemplo, ele poderia dizer coisas como "Eu sinto X... bem, talvez isso não esteja certo", ou "Eu gostaria que Y acontecesse... mas talvez não seja bom". Era como se ele tirasse seu próprio poder.

Partilhei minhas observações com ele, que confirmou interagir com os outros sentindo um certo grau de insegurança. Isso aconteceu durante muito tempo. Exploramos isso e percebemos que as origens desse padrão eram muitas, sendo uma delas o seu treinamento como mediador, que focalizava a importância de ajudar as pessoas a abrir mão de posições iniciais, de modo que pudessem negociar abertamente. Sugerí que havia uma relação entre sua incerteza durante aquela mediação recente e seus desafios em se firmar na profissão escolhida. Ao explorar isso, ele concordou e começou a examinar as várias maneiras em que sua incerteza afetava a vida profissional. Então, começamos a examinar como sua vida poderia mudar se tivesse uma postura interna de certeza. Com nossa exploração, ele desenvolveu uma imagem mais segura de si mesmo, e a sua imagem começou a modelar seu comportamento.

Em nosso encontro seguinte, ele me relatou que tinha acabado de fazer três mediações complexas em seguida, e que em contraste com a exaustão anterior, ele se sentia relaxado e cheio de energia. Ele disse que a mudança principal foi atuar com uma postura interna de certeza ou confiança em suas capacidades, em vez de autocrítica, que era sua tendência habitual.

Seis meses depois, a empresa líder em mediação do país, na área que escolhera, o contratou.

minado momento, comecei a dizer a meu colega com eu me sentia extremamente capaz. Não estava em meu melhor momento. De repente, ele olhou para mim e disse: "Sabe, Keith, você não tem de provar o quanto é capaz para mim. Eu já sei. Não estaria explorando a possibilidade de trabalharmos juntos se eu achasse que você não está à minha altura. Por isso, por favor, pare de tentar se vender para mim."

Seu *feedback* me doeu, mas me pegou em cheio. Estava tão ansioso para trabalhar com ele que, quando percebi que a oportunidade estava me escapando, fiquei um pouco agressivo em vez de ser mais receptivo.

Isso não foi nada demais, ele me assegurou, e fomos em frente. Mas acho que houve certo prejuízo. Desconfio que, agora, ele tenha dúvidas sobre minha

eficiência como consultor, quando antes não tinha nenhuma. Sua postura tornou-se mais reservada durante o resto de nosso café da manhã; nossa conversa foi menos fluida. Minha insistência o fez sentir menos confiança em mim, e não o contrário.

Há uma imagem que costumo usar para verificar se estou agindo com uma postura interna de autoconfiança. É uma imagem de meu corpo se inclinando. Quando não estou me sentindo confiante, eu me inclino demais para frente (insistência) ou para trás (defensivamente ou me retraindo). Não é tanto fisicamente. Eu me curvo *energeticamente*. Você pode verificar isso com relação a si mesmo. Quando nos inclinamos demais em qualquer direção, não estamos com uma postura sólida dentro de nós mesmos. Nossa mensagem sofre quando forçamos as pessoas a reagir a nossa agressividade (inclinação para a frente) ou passividade (inclinação para trás). O ângulo correto, que expressa auto-estima e autoconfiança deve ser reto, centrado, apoiado e verdadeiro.

Conheci uma jovem, Estelle, que dá orientação e treinamento em sua organização há alguns anos. Estelle se vê como uma treinadora altamente efetiva, e acredita que sua capacidade de dar orientação tem crescido. Ela me disse que estava frustrada porque raramente sua organização usava suas recomendações. "Nem sei lhe dizer o número de vezes que tenho saído de oficinas ou reuniões com planos de ação que não vão a lugar nenhum", disse ela, com desespero na voz. Ela é uma mulher habilidosa, envolvente, vibrante, comprometida em ajudar sua organização a crescer, que sentia que seu trabalho causava pouco impacto.

"Será que parte do problema", disse eu, "Não está na grande quantidade de energia para mudança investida por você e na pequena quantidade dos outros? Às vezes, quanto mais você força o que quer, menos as coisas mudam". Os olhos de Estelle se acenderam. Ela entendeu. Ela disse rapidamente de quantas maneiras sutis e não sutis ela tinha tentado impingir a agenda dela para mudança a seu cliente, em vez de fazer a agenda para mudança a partir do cliente. Quanto mais ela pensava nisso, com um pouco de orientação minha, mais ela podia ver que o problema não estava no cliente. O problema era a maneira como ela abordava a mudança — querendo impingi-la. Más idéias exigem certa pressão. Ao ser insistente com uma boa idéia, você está cometendo uma injustiça com ela.

■ FIGURA 7.1 POSTURAS DIFERENTES



Pensamentos	Estou preocupado. Estou carente. Estou apreensivo.	Estou bem como estou. Sou capaz. Confio em mim e na situação.	Não mereço isso. Não sou capaz.
Sentimentos	Ansioso. Inquieto. Inseguro.	Seguro. Confiante. Firme.	Autoderrotado. Não confiável. Temeroso. Inseguro.
Comportamentos	Atacar. Culpar. Confrontar excessivamente.	Afirmar com segurança. Questionar. Ser direto e compreensivo.	Retrair-se. Desculpar-se. Ceder excessivamente.
Resultados	Reagir aos outros Retrair-se Resistir	Mudar. Movimento positivo. Comunicação clara.	Pequena movimentação. Hesitar Desapontamento.

A autoconfiança vem das experiências que você vive, não de livros. É uma qualidade essencial à excelência. Um dos consultores master que entrevistei falou eloqüentemente sobre o assunto:

Você precisa viver a vida plenamente, como Carlos Castaneda diz: "Como se a morte estivesse em seus ombros." Isso não significa arriscar-se e aproveitar chances não convencionais, e sim experimentar culturas diferentes, ir a países diferentes, ver a apresentação de uma orquestra, ir a jogos, apreciar músicas diferentes, inclusive o *rap*. Significa ter uma base de experiências em termos de quem você é como ser humano, como você pode ser possivelmente, de modo que possa se basear no terreno incrivelmente rico que traz com você.

A autoconfiança vem da auto-estima e do conhecimento que é fundamentado na experiência, e não no pensamento. Quando o conhecimento tem fundamento, o consultor o usa adequada e flexivelmente. O consultor conhece seus contornos, suas áreas de aplicação e seus limites. Ele utiliza esse conhecimento com segurança, como calça um sapato confortável. O conhecimento sólido, como um sapato velho, não é elegante, lustroso e nem tem estilo. Certamente não é perfeito. Mas calça bem.

Quando os consultores estão armados de teorias ou conhecimento bem consolidados, estão ligados a seus princípios, enquanto moldam sua expressão para se encaixar na situação do cliente. Quando eles não estão conectados, não importa o quanto sejam brilhantes, ocorrem problemas, e freqüentemente eles não têm ciência deles. Veja um exemplo do que estou expondo.

Jenny suspirou de alívio por ter terminado a apresentação. Pela primeira vez, ela tinha conduzido uma equipe de consultores como sócia da empresa de consultoria, e acabara de expor os resultados de sua pesquisa à equipe sênior de seu cliente. Foi impressionante. Sua apresentação foi brilhante, medida pelo número de gráficos, cifras, seleções de dados e soluções bem concebidas. Ela e a equipe haviam trabalhado tanto para chegar a esse ponto que ela não ia deixar nada de fora. Afinal, o cliente pagara muito dinheiro, e ela queria que ele visse que seu dinheiro tinha sido bem empregado.

A apresentação transcorreu bem. Poucas vezes ela foi interrompida, esclarecendo perguntas, e de vez em quando fazia perguntas para ter certeza de que os participantes estavam acompanhando. Eles devem ter acompanhado, porque houve poucas indagações. Isso a deixou um pouco nervosa, desejando saber o que significava aquele silêncio. Mas seu desejo de oferecer um pacote completo e abrangente de análise e recomendações levou-a fazer pressão, apesar desse desconforto.

Mal sabia ela que o silêncio deles se devia a duas coisas: a primeira, é que eles estavam constrangidos porque ela parecia saber mais sobre o negócio e o setor deles do que eles mesmos. Sua apresentação foi tão impressionante que os intimidou; e ela própria os intimidava. Em segundo lugar, eles ficaram confusos durante toda a apresentação, lutando com algumas idéias mais eruditas e seus conceitos complexos, mas tinham receio de demonstrar sua confusão na frente dos outros. Apesar de terem muitas perguntas, preferiram ficar calados e fingir que entenderam.

No final, depois de serem incentivados a fazer as mudanças recomendadas por ela e sua equipe, eles ficaram desencorajados com a tarefa a sua frente. Além disso, sua análise não se encaixou na maneira intuitiva de entenderem a organização. A análise completa e detalhada foi tão assustadora quanto as recomendações que se seguiram. Logo, eles se retiraram educadamente, depois de fingir estarem fortemente impressionados.

Após saírem da sala, eles discutiram o que fazer e concordaram em adiar as recomendações dela até que estivessem mais preparados para "colocá-las verdadeiramente em prática". O que nunca aconteceu. Jenny saiu sem entender a hesitação deles em tomarem a iniciativa, apesar da evidência inquestionável de que as suas conclusões eram precisas.

Esta história acontece repetidamente, com consultores brilhantes, talentosos, do mundo todo. Embora armados com grande quantidade de dados, análises e recomendações brilhantes, a implementação do cliente fica fora do alvo. O que muitos desses consultores não percebem é que dividir um problema organizacional em suas partes mínimas pode ser desalentador. A dissecação raramente produz movimento na vida organizacional. A análise brilhante raramente basta. A maneira como as informações são apresentadas e como elas são digeridas é mais importante que a análise em si.

Não só a análise raramente leva as pessoas a agir, como a análise complexa é assustadora para a maioria das pessoas. A maioria dos seres humanos tende a agir com base no que podem reter em seu cérebro e coração. Há um princípio (e eu acredito que as pesquisas lhe dêem sustentação) que uma pessoa média pode reter sete coisas na memória a curto prazo, com uma variação de duas para mais ou para menos. Esse princípio é a razão básica pela qual os números de telefone são divididos por traços. Isso ajuda a memorização. Lembramos nosso código de endereçamento postal como um número, e não três. Lembramos do prefixo de nosso número de telefone como um número, e não três. Dessa forma, estamos lembrando de três conjuntos em oposição a 10 dígitos.

Jenny teria muito mais influência junto ao cliente se oferecesse um pequeno conjunto de princípios para guiar seu pensamento e ação, em vez de uma obra magna. Relatórios imensos não são motivadores. Em vez disso, freqüentemente destroem a teoria.

O fácil entendimento e a capacidade de relatar informações com desembaraço vêm somente com o tempo e um compromisso profundo com a relevância. Muitos consultores master conhecem esta máxima: "Você não pode levar um cliente além do que você mesmo chegou". Isso significa que quanto mais você se afirma com sua própria experiência na área em que trabalha, mais completamente você alcançará a excelência. A excelência não é dada. É conquistada. Um dos consultores que entrevistei explicou bem uma parte do processo:

Há momentos em que eu me pego irritado com alguma coisa, e me pergunto: "Que parte de sua própria tecnologia lhe seria mais útil agora?" e então eu a uso. Digo para mim mesmo: "Você sabe disso, ensina isso e agora deve viver isso. Você precisa viver isso a fim de poder ensiná-lo."

Essa consultora conquista a excelência todos os dias, não sendo brilhante, mas se comprometendo a viver o que ensina aos outros. Esse compromisso a leva a se basear em seu entendimento e, através desta fundamentação, a ensinar os outros com mais vigor. Não é fácil ensinar às pessoas aquilo que está fundamentado em seu entendimento e em suas teorias. Trata-se de uma conquista árdua e difícil. E quando algo é conquistado com dificuldade, então, e só então, seu conhecimento pode ser mantido com verdadeira confiança e transmitido com simplicidade e excelência.

AJUDANDO OS CLIENTES A SE AJUDAREM

Se você veio me ajudar porque se sente obrigado a me ajudar, por favor, vá embora... Mas se você veio porque sua libertação está ligada à minha, por favor, fique e vamos trabalhar juntos.

—Mulher aborígine não identificada

Durante anos tenho lutado com minha tendência de tentar controlar meu filho. Faço isso de maneiras sutis e não sutis, a maioria delas impulsionada por meus medos de fracasso. Aprendi com meus pais que uma pessoa "de sucesso" tinha de ser autodisciplinada, focada e dirigida para objetivos. Meu filho, como muitas crianças, não exhibe essas características. Ele tem 13 anos de idade e geralmente não está focado no trabalho (imagine!), muitas vezes deixa a tarefa para depois, e na maior parte das vezes só quer se divertir. Ele não gosta da escola, embora tire notas excelentes. Quando exhibe essas características, eu fico aborrecido e faço qualquer coisa, desde lançar um olhar repreensivo até lhe dar sermões, dizer as conseqüências por seu mau comportamento etc. Sei que nada disso parece ajudar. Mais especialmente, tornou tenso meu relacionamento com meu filho. Ele sabe que eu o amo profundamente. Mas também gostaria que eu saísse do pé dele e desse uma folga. Para ser honesto, às vezes eu queria o mesmo de mim.

Para ajudar a ter uma perspectiva de meu relacionamento com meu filho, tenho buscado a orientação de um terapeuta. Este, Seymour Radin, não enfoca meu comportamento, mas o "modelo" que deve estar orientando meu pensamento. Ele diz coisas como: "Não sei de onde você tirou essa crença de que é sua função ensinar seu filho." Ou ele pode perguntar: "Como isso é um reflexo do relacionamento que você tinha com seu pai... que efeito isso teve em você?" Através de perguntas, comecei a ver meu modelo de pai se revelar muito claramente. E vejo suas fontes, as necessi-

dades que o estão impulsionando, e as conseqüências contraproducentes potenciais dele. Também posso ver que, se continuo seguindo esse modelo inconsciente profundamente incutido, é provável que magoe meu filho muito mais do que o ajude, e acabe criando um relacionamento distante.

Alguns meses atrás, disse a Seymour: "O.k. Entendo. Quero um modelo diferente. O que você sugere?" Ele se recusou a responder. De uma maneira típica, a resposta dele foi: "Não posso lhe dizer qual é o modelo certo. Fico pensando, no entanto, se você viu exemplos de educação de filhos que pareça funcionar de modo diferente?" Eu ofereci alguns e, então, lhe pedi uma recomendação, ao que ele respondeu: "Não tenho certeza, mas costumo me orientar pelo princípio da integridade. Não sei como esse princípio poderia se aplicar aqui."

Penso profundamente nessas questões e, sem dúvida, devagar mas com certeza, um modelo começou a se formar em minha mente, que poderia ter um efeito diferente em meu filho e em nosso relacionamento. Descobri esse modelo dentro de mim. Seymour me encorajou a experimentar, a ficar atento e a jogar com alternativas. O efeito desse processo tem sido profundo. Após cerca de três meses, meu relacionamento com meu filho começou a dar uma virada notável. Um modelo diferente me orienta agora; no entanto, ao mesmo tempo, continuo a ser puxado pelo meu velho modelo. Há uma discussão contínua entre duas partes de mim: uma confia no novo modelo e a outra é levada pelo medo e ligada ao velho modelo familiar. Às vezes, caio de novo em meu velho modo de agir. Mas, mais freqüentemente, eu me comporto com firmeza com base no meu novo modelo. Tenho confiança de que continuarei a aprender como adotar o modelo novo, porque não foi colocado em mim do nada. Foi um modelo que descobri dentro de mim. Bastou uma orientação para encontrá-lo. Não é o modelo de Seymour; é o meu.

Ultimamente, tenho experimentado uma abordagem mais "orientadora" com meus clientes. Cada vez mais, estou dando orientações a eles, e não conselhos. A diferença entre os dois tópicos é sutil e significativa. Quando damos um conselho às pessoas, tacitamente mantemos duas suposições: (1) eu sei melhor que você; e (2) você não pode pensar nisso sozinho. A orientação é diferente. A orientação fornece clareza — uma estrutura dentro da qual os clientes podem resolver o problema por conta própria.

Uma causa significativa do fracasso de um trabalho de consultoria em gerar uma mudança mais profunda é que muitos consultores buscam um relacionamento de "poder sobre" o cliente. Inconscientemente, queremos ser reis ou, pelo menos, "o poder por trás do trono". Mas, para termos o impacto máximo, o cliente deve permanecer no comando. Para isso, precisamos nos tornar guias que servem ao rei e permitem que ele faça escolhas sensatas em seu reino. É assim que fazem os mágicos.

Em seu livro sobre arquétipos masculinos maduros, Robert Moore e Douglas Gillette contam uma história que ilustra essa abordagem. O profeta Nathan foi o guia do rei Davi. O rei Davi, como muitos reis, ficou muito cheio de si e decidiu agir a seu modo com Bate-Seba, a quem ele, para seu prazer, vira nua se banhando. Então, ele enviou o marido dela, Urias, um soldado de seu exército, para cumprir uma missão perigosa, para que fosse morto numa batalha, e ele (Davi) ficasse livre para gozar as delícias de Bate-Seba. Nathan, que percebeu claramente as consequências negativas de tal decisão, foi à sala do trono de Davi e se colocou diante dele. Em vez de lhe dar um conselho, contou a seguinte história ao rei Davi:

Era uma vez dois homens, um homem rico e um homem pobre. O rico tinha muitas ovelhas. O pobre tinha apenas um pequeno cordeiro. Um dia, um viajante veio visitar o homem rico, e ele sentiu-se obrigado a lhe dar uma festa suntuosa. Em vez de matar uma de suas próprias ovelhas, ele foi até o homem pobre e pegou seu cordeiro, matou-o e fez a festa com ele.

Estourando de raiva, o rei Davi proclamou que quem fizesse isso mereceria a morte, ao que Nathan respondeu calmamente: "Vós, senhor, sois esse homem." O rei Davi viu imediatamente a maldade de suas ações e se arrependeu.¹

O que é bom para o rei Davi é bom para seus clientes. No final, o cliente é quem deve ter o comando. A função do consultor é oferecer orientação, conduzir o cliente, mas não ficar martelando a cabeça dele com isso.

**PARA QUALQUER LIÇÃO SER APRENDIDA, ELA
DEVE FLORESCEM NA MENTE DO CLIENTE E
PERTENCER AO CLIENTE.**

Vemos o poder da "sabedoria sugerida" nos grandes professores de história. Sócrates não ensinou dizendo, mas perguntando, o que leva os ouvintes a tirar suas próprias conclusões. Jesus ensinou por parábolas, o que exigia que os ouvintes fizessem sua própria interpretação. A sabedoria da ciência não é insistir em leis imutáveis, mas convidar as pessoas a desafiá-las, um experimento por vez. Em cada caso, um modelo de "aprendizagem" substitui um modelo de "ensino".

Pode parecer uma pequena diferença, mas de fato é bem radical. O conhecimento mais valioso não é "despejado na orelha", como sugerem muitos brasões. O conhe-

cimento mais valioso é aquele ao qual o pensador chega por conta própria, com um pouco de orientação.

ORIENTAÇÃO E NÃO CONSELHO

Este conceito de orientação sugere que o consultor não deve controlar o cliente nem a situação. Fazer isso não agregaria valor. Em vez disso, o consultor capacita, ensina, orienta ou facilita. Esta abordagem acrescenta energia ao sistema e ajuda-o a crescer. Disse um consultor master que entrevistei:

Uma das coisas em que considero meu trabalho diferente daquele das Cinco Grandes empresas de consultoria é que não nos vemos como geradores de poder. O que compreendi ao trabalhar com algumas das Cinco Grandes é que, devido à maneira como trabalham, não utilizam a energia humana de suas organizações clientes. Eles têm de trazê-la consigo. Eles trazem esse grande gerador cheio de pessoas e comportam-se como loucos criando todo esse poder. Quando saem, ele desaparece. O que mais gosto é de voltar à organização depois de um tempo e descobrir que ela ainda tem muito da energia que ajudamos a cultivar.

Conselho, a ferramenta preferida do consultor especializado, raramente acrescenta energia ao sistema do cliente. Não cultiva o entendimento. No entanto, o desejo de dar conselho corre fundo dentro da maioria dos consultores, e eles passam muitos anos aperfeiçoando sua capacidade de aconselhar. Mais especificamente, a maioria dos consultores atua acreditando que as organizações podem ser dirigidas mais efetivamente, e querem ajudar, orientando-as para esse objetivo. A maneira mais apropriada de se alcançar esse objetivo não seria aconselhar os clientes — só dizer a eles, abertamente, onde e como podem melhorar? Afinal, eles não estão pagando o consultor para isso?

Em certo nível, ao dar conselhos, o consultor está sendo conivente com as necessidades percebidas do cliente. Este está lutando como uma empresa ou tem uma visão para a mudança e quer manifestá-la da maneira mais adequada possível. O cliente não sabe como fazê-la, ou acredita que não sabe e, então, busca orientação e ajuda. Há melhor forma de ajudar do que dizer ao cliente o que ele precisa fazer?

Uma abordagem bem mais poderosa para cultivar a mudança é ajudar o cliente a construir sua própria teoria da mudança. Alternativamente, você pode instruí-lo sobre o processo de mudança e ajudá-lo a explorar e a tomar decisões a partir desse esquema. Os consultores master entendem isso e estão comprometidos com o cliente o tempo todo. Um consultor que entrevistei falou eloquentemente sobre o assunto:

Parte de meu trabalho é ajudar os clientes a refletir sobre como eles mudam e como as organizações mudam. Uma das coisas que devo fazer é ajudá-los a entender como as mudanças acontecem nos seres humanos e nas organizações e a construir sua própria teoria da mudança. Vou partilhar a minha com eles diretamente ou por perguntas, mas quero instruí-los. Um elemento realmente importante nesse processo de educação é a reflexão — ajudá-los a refletir sobre o que eles fazem. Eu os ajudo a se distanciarem do que fizeram e a comentarem sobre isso como se fossem *outsiders*. É um ciclo *planejar, fazer, refletir* — é caminhar por uma espiral através do tempo, à medida que se move rumo ao futuro. Nesse ciclo, tanto o cliente quanto eu sabemos que iremos refletir regularmente sobre o que estamos fazendo juntos. É através desse processo que o cliente aprende a tomar decisões efetivas, relativas ao seu próprio processo de mudança.

Tudo o que foi dito acima não é perdido com os clientes. De fato, minhas entrevistas com eles revelaram claramente que valorizavam profundamente a capacidade que os consultores tinham de ajudá-los a chegar à raiz dos problemas enfrentados por eles. Em vez de dar informações, de acordo com o modelo medieval, esses consultores encorajavam os clientes a falar. Como resultado de seu foco na transferência de poder ao cliente, os clientes que eu entrevistei relataram que o trabalho dos consultores durou muito mais tempo que a média dos serviços de consultoria.

Para ilustrar a importância de ajudar o cliente a pensar nisso, vamos examinar dois esforços diferentes na Sears, a grande varejista, para orquestrar uma guinada nos negócios.² O primeiro começou no final de 1980, quando a Sears estava tendo uma hemorrhagia financeira como resultado de uma importante decisão estratégica para entrar no mercado de serviços financeiros. Ed Brennan, então presidente da Sears, trouxe a Monitor Company para resolver o problema. A Monitor era uma renomada empresa de consultoria co-fundada por Michael E. Porter, famoso especialista em estratégias e professor de Harvard Business School.

Um produto do trabalho da Monitor com a Sears foi o "preços baixos todo dia", que se revelou um desastre. Essa política deixou muitos clientes decepcionados com a Sears porque eles já estavam condicionados a esperar grandes promoções de vendas. A empresa também não estava bem preparada para tal política, visto que era uma operação de custo alto, em contraste com a Wal-Mart, que, sendo mais nova e menos atravancada por sistemas antiquados, foi capaz de organizar seu negócio em torno da eficiência operacional. Em outras palavras, a Sears não tinha infra-estrutura nem prática nos negócios para sustentar tal política.

Apesar das promessas por parte da Monitor de mudar a Sears para melhor, ocorreu o oposto, com muitas acusações de todos os lados. Em um dado momento, a Monitor teve mais de 40 consultores cobrando de 2.000 a 2.500 dólares por dia, por

pessoa, na Sears. Pelos padrões de hoje, isto seria aproximadamente de 3.000 a 3.500 dólares. Brennan alegava que preço baixo todo dia foi uma invenção da Monitor, que, portanto, era a culpada, enquanto a Monitor afirmou que o que falhou foi a implementação da Sears e o momento em que esta foi feita, e não a política deles. Essas acusações são resultado direto das promessas feitas pelo consultor para oferecer algo que, por definição, é da responsabilidade da organização cliente. Quando os consultores vendem seus serviços afirmando que seu trabalho faz mudanças positivas acontecer, eles estão, com efeito, afirmando que seu trabalho é o que conta. Os clientes recebem bem a promessa, e a Estratégia do Salvador é praticada. Isto permite que a organização cliente abdique da responsabilidade, uma tática que raramente acaba bem. Quando a década de 1990 se aproximou, a Monitor começou a desaparecer de cena, e Arthur Martinez, um ex-vice-presidente da Saks Fifth Avenue, logo substituiu Brennan.

Em contraste com Brennan, Martinez tomou um curso diferente com os consultores. Ele esperava que os gerentes sêniores e ele mesmo estivessem ativamente engajados no projeto. "Quero que as pessoas que vierem apresentar seus planos para mim sejam aquelas que irão realmente fazer o trabalho. Não quero o novo discurso de negócios do novo sujeito de negócios e, então, uma outra equipe vem e assume."³ Ele contratou A. T. Kearney, uma empresa de consultoria de elevada reputação, com uma abordagem de "arregaçar as mangas". Recorrendo a inúmeros esforços, eles foram instrumentais em ajudar a Sears através de uma campanha de redução de custos que colocou a empresa a caminho da recuperação. Embora a Kearney fornecesse experiência como a Monitor, psicologicamente quem comandava o processo era Martinez. Em suas palavras:

O processo para tomar essa decisão foi colocado nas mãos do pessoal da Sears. A Kearney estava lá para fornecer o suporte, o conhecimento, a base de habilidades... mas a Kearney não estava negociando com o fornecedor de baterias para a Sears. Era a nossa equipe de compras de baterias negociando em nome da Sears com o suporte da organização Kearney e seus recursos.⁴

Mas, reduzir custos não bastava para transformar a empresa. Martinez queria mais. Ele queria nada menos que uma transformação cultural da Sears. Em contraste com várias empresas que contratam grandes empresas para orquestrar um esforço maciço, Martinez viu a mudança da cultura como responsabilidade dele. Para lhe oferecer orientação, Martinez contratou David Ulrich, um professor da escola de administração da Universidade de Michigan. Ao mesmo tempo, Martinez continuou comandando a operação. "Não precisávamos de uma organização de consultoria para nos fornecer algum tipo de solução geral", disse Martinez. "Precisávamos de alguém que tivesse visto muitas aplicações práticas e alguns trabalhos acadêmicos

sobre motivação. Estou pedindo que proponham soluções, como consultores, e que como conselheiros, testemos juntos soluções que estamos inventando."⁵

O júri tem resultados controvertidos. E a Sears certamente não deu uma guinada significativa com os desejos de Martinez. Todavia, entre importantes empresas que lutaram para se transformar, a Sears continua sendo uma das que despendeu esforços mais impressionantes. Acredito que isso se deva, em grande parte, ao fato de que Martinez se manteve no comando.

O princípio, tão simples, é que quando um cliente possui, psicologicamente, o conhecimento desenvolvido através do processo de consultoria, é mais provável que ele tome a iniciativa. Quando o cliente e o consultor entram em um acordo tácito para o consultor "salvar" o cliente, entretanto, ou lhe ceder conhecimento, raramente o cliente sente que o processo "é dele", e a mudança que ambos os lados desejam sinceramente que aconteça, não acontece.

A orientação, e não conselhos, ajuda os clientes a se responsabilizarem por suas ações e resultados. Ao mesmo tempo, isto é, por si só, algo de valor real. A orientação pode vir de muitas formas. No entanto, ao observar consultores master ao longo do tempo, e através de entrevistas, passei a acreditar que há um pequeno conjunto de comportamentos de orientação que influencia melhor os clientes a chegarem a soluções por conta própria. São eles:

- ☐ Formular ou reformular uma idéia.
- ☐ Feedback.
- ☐ Fazer perguntas penetrantes.

ENQUADRANDO OU REENQUADRANDO UMA IDÉIA

Em toda decisão que tomamos toda ação é um *frame* (enquadramento). Um *frame* é a maneira como uma pessoa vê uma situação ou evento. É a partir desse modelo mental da pessoa que ela vivência ou entende a situação ou evento. Por exemplo, este livro está oferecendo um *frame* sobre consultoria. Sua premissa é a de que sua postura interna é um fator importante para o êxito em consultoria. Poderíamos ver o processo de consultoria de inúmeras maneiras: como um conjunto de ações distintas, o fluxo de um processo, um contrato entre partes, um símbolo da sociedade mais ampla em que vivemos etc. O *frame* que eu ofereço não é o único. É uma maneira de ver e, no entanto, tem implicações para a ação.

O modo como uma pessoa enquadra ou vê um evento ou situação determina as escolhas para sua ação. Se, por exemplo, você vai até uma pessoa e diz que ela tem mostarda em sua camisa, e a pessoa diz: "E daí? Quem é você para vir me dizer como

eu devo me vestir?" e então vai embora, você poderia enquadrar sua resposta de inúmeras maneiras, cada uma sugerindo uma resposta diferente de você. Você poderia enquadrar sua resposta como uma confrontação direta a você, que provavelmente responderia alguma coisa, como retaliação. Você poderia enquadrar assim: Ele está *esgotado*, e compreendo sua situação; ou *ele não liga para a aparência*, lembrando que todos são diferentes, não invocando, portanto, nenhuma reação específica, seja qual for. Os *frames*, por si mesmos, não são nem certos nem errados. São meramente as lentes através das quais vemos o mundo.

Uma das coisas mais poderosas que podemos fazer como consultores é oferecer um *frame* — uma maneira de ver — que aumenta a capacidade do cliente de fazer escolhas efetivas. Os consultores master têm isso nas veias, e o fazem naturalmente. Aqui estão alguns dos vários exemplos de consultores que entrevistei, falando da importância de se ter um modelo mental:

Freqüentemente, faço perguntas que ajudam os clientes a esclarecer o motivo pelo qual eles estão escolhendo uma certa maneira de ver. Se eu sinto que não é adequada, posso tentar encontrar um modo de ajudá-los a ver a situação de forma diferente.

Não é que eu tenha a resposta e esteja conduzindo a pessoa a essa resposta. É que aprendo a formular perguntas que expandam realmente o raciocínio da outra pessoa e meu próprio raciocínio — perguntas que elucidem.

Não uso humor para dissipar conflitos. Frequentemente uso-o para promover o entendimento. É como se meu humor permitisse que os clientes achassem uma graça cósmica, elevando-se na atmosfera de modo a poderem olhar para baixo, para uma situação, e ver como ela se parece de cima, em vez de olhá-la estando no meio dela.

Eu as afirmo em seu estado presente de imperfeição. Ofereço-lhes perspectivas singulares sobre o mundo, trago uma espontaneidade que freqüentemente é irreverente e as libera dos limites que eles se impõem.

Por definição, um *frame* mais efetivo é aquele onde as ações que estão implícitas levam à maior eficácia, resultados melhores, maior flexibilidade ou maior oportunidade. Por exemplo, recentemente trabalhei com uma equipe de executivos que estava em constante conflito. Cada um achava que o outro não era efetivo e, de algumas formas, queria minar sua autoridade. Depois de meses de intrigas, eles decidiram que precisavam de ajuda para lidar com seus conflitos interpessoais. Acreditavam que seus estilos interpessoais eram conflitantes, e se conseguissem aprender a se entenderem melhor, poderiam reduzir seus conflitos significativamente. Em outras palavras, eles viam o problema de um *frame* interpessoal. Depois de entrevistar cada membro durante cerca de uma hora, comecei a formar um *frame* alternativo.

Embora questões pessoais certamente estivessem presentes, por trás dessas questões havia dois problemas fundamentais: (1) o modelo deles para o negócio não estava funcionando; e (2) havia confusão sobre quem era responsável pelo quê, alimentada por um diretor-presidente que não se sentia disposto a dar explicações claras. Quando nos reunimos, ofereci este *frame* alternativo sobre a situação e os convidei a discutir tanto as vulnerabilidades de seu modelo de negócio quanto a falta de clareza de seus papéis. O *frame* alternativo fazia sentido para eles, que passaram dois dias explorando cada uma dessas questões juntos. Com alguma orientação minha, eles foram capazes de detectar as deficiências do seu modelo de negócio, explorar alternativas e esclarecer as expectativas uns dos outros de uma maneira que reduzia o conflito estrutural que os estava consumindo. É interessante que, dificilmente, qualquer problema interpessoal vinha à tona durante a reunião, e nos meses seguintes, seus relacionamentos foram muito mais efetivos.

FEEDBACK

Há inúmeras premissas sobre como os sistemas operam de modo saudável. Uma delas é que o *feedback* é necessário para que um sistema saudável funcione. Sem *feedback*, o sistema não tem como saber se está progredindo em seus objetivos, nem pode fazer sua autocorreção efetivamente. Um piloto de uma linha aérea, certa vez, me disse que os aviões raramente viajam exatamente no curso. Ele estimava que um avião se mantivesse em curso cerca de 5% das vezes. Inserido no sistema de navegação do avião, entretanto, está um mecanismo de *feedback* que diz ao computador que a aeronave está fora de curso, e então o computador corrige o avião. Ele faz isso centenas de vezes durante o curso de uma viagem normal. Neste sentido, o *feedback* é tanto neutro quanto necessário.

Se esse feedback humano fosse sempre tão neutro! Frequentemente, damos *feedback* num tom de julgamento. E mesmo quando o damos de uma maneira neutra e cuidadosa, o autojulgamento daquele que o recebe leva-o a se sentir atingido. Isto acontece principalmente quando o *feedback* tem uma natureza corretiva, e às vezes acontece quando ele é afirmador. Veja as inúmeras vezes que você deu um *feedback* confirmador a alguém ("Você está bonita hoje" "Excelente trabalho!" "Foi uma das coisas mais generosas que você poderia ter feito") e a pessoa que estava recebendo *feedback* deu um desconto ("Não foi nada" "qualquer um teria feito a mesma coisa") Esse desconto é um reflexo de nosso autojulgamento negativo, que nos impede de receber plenamente o *feedback*.

Uma vez que, frequentemente, formamos julgamentos, as pessoas e os sistemas organizacionais costumam evitar oferecer e receber *feedback* — para a perda da pessoa ou do sistema. Uma das coisas mais poderosas que os consultores podem fazer

por uma organização é ajudar o sistema — as pessoas, suas equipes, a organização — a se verem claramente. Ao oferecer *feedback* ao sistema, ou ao criar condições onde o sistema pode fornecer *feedback* para ele mesmo, desempenhamos um imenso serviço para a saúde e o bem-estar do sistema. Como o avião, as informações derivadas do *feedback* ajudam o sistema a fazer escolhas que lhe permitem se autocorrigir.

FAZENDO PERGUNTAS

Vários consultores master acreditam que muito da arte da consultoria tem a ver com fazer boas perguntas. As perguntas costumam ter mais poder que as respostas. Sabendo bem disso, Sócrates ensinava inteiramente por meio de perguntas. O poeta alemão Rainer Maria Rilke em *Cartas a um Jovem Poeta*, dá este conselho:

Não busque as respostas que não lhe podem ser dadas agora porque você não seria capaz de vivê-las. E o importante é viver tudo. Viver as perguntas agora. Talvez então, um dia, no futuro distante, gradualmente,, sem mesmo notar, você viva seu caminho até a resposta.⁶

Ecoando esses mesmos sentimentos, um consultor master disse o seguinte sobre perguntas:

Os bons consultores têm uma maneira de ser mais ligados às perguntas, têm noção de fazer a pergunta certa no momento certo. Isso rege o processo, às vezes profundamente, em oposição a ensinar ou afirmar. O espírito do trabalho que fazemos, para mim, está na pergunta.

Se um dos critérios principais para o êxito em consultoria é o fato de o cliente sentir que o resultado da consultoria deveu-se aos esforços dele, a ponto de tomar iniciativas positivas e duradouras, e se a chave para o cliente sentir-se o responsável é levá-lo a resolver o processo por si mesmo, então faria sentido que uma das melhores formas de criar condições para ele se sentir o responsável pelos resultados fosse fazer as perguntas certas. Testemunhe a seguinte interação entre Bob, um diretor-presidente, e Robin (um consultor master):

Bob: Não tenho certeza se deveria abrir mão de Andréa, nossa chefe de *marketing*. Ela não está tendo um desempenho à altura do que preciso, porém estou preocupado em abrir mão dela.

Robin: Sei. Quais são suas preocupações?

Bob: Bem, estamos perto de inaugurar uma linha inteira de produtos e a maneira como a posicionamos e comercializamos é crucial para o nosso sucesso.

Não tenho confiança na capacidade de Andréa de liderar essa incumbência, todavia não tenho ninguém melhor. Ela tem sido uma decepção.

Robin: Em que sentido?

Bob: (Bob enumera muitas preocupações e, também, as medidas que ele tomou para conversar com ela, e nenhuma delas parece ter feito diferença. Robin o esteve treinando nesse sentido e acredita que ele fez tudo o que podia para tratar da questão de desempenho.)

Robin: Então, o que você está pensando?

Bob: Estou pensando em deixá-la sair, mas não tenho certeza de que este seja o melhor momento.

Robin: Qual é a desvantagem de deixá-la sair?

Bob: Primeiro, Andréa conhece bem o produto, e será mais fácil para ela do que ter outra pessoa. Também, fizemos muitas mudanças ultimamente na equipe sênior, e estou preocupado com a confusão potencial na empresa devido a mais uma mudança. Finalmente, ela é muito querida, e receio que perder Andréa afete o moral.

Robin: Acho que consigo perceber o dilema.

Bob: Então, o que você sugere?

Robin: Bem, acho que a resposta não é tão óbvia. Mas quero lhe fazer uma pergunta: você disse que poderia haver uma confusão. Há algum modo de testar a validade dessa possibilidade?

Bob: Acho que estou fazendo uma suposição que pode ou não ser verdadeira. Eu poderia falar com alguns outros membros da equipe sênior e ver o que eles acham.

Robin: Como você poderia fazer isso?

Bob: Eu terei de ser discreto. Acho que poderia conversar com Terry (chefe do RH) primeiro, e então sentiria alguns outros, particularmente aqueles que sei que estão desapontados com Andréa. Talvez Jim (VP de Vendas).

Robin: Estou pensando se outras suposições poderiam não ser verdadeiras.

Bob: Bem, que não há ninguém para substituí-la pode não ser verdadeiro. Pensando nisso, eu poderia buscar um recurso fora da empresa. Conheço uma moça em Denver com quem já trabalhei. Talvez ela possa preencher a vaga, pelo menos temporariamente.

Note que, com exceção de fazer uma ou duas observações, os comentários de Robin foram só perguntas. E foram perguntas verdadeiras, que não induziam às

respostas que Robin já conhecia. Em vez disso, ela tinha em seu arsenal como consultora um conjunto de perguntas que, quando feitas efetivamente, ajudam o cliente a ter clareza. O objetivo da maestria não é provar a inteligência de ninguém e, sim, promover a clareza e a capacidade do cliente.

Quase todos os consultores master que entrevistei valorizam fazer perguntas mais do que dar respostas. Um deles contou a seguinte história que retrata o sentimento de muitos:

Tenho um amigo que anda pela América do Sul entrevistando gerentes de país de uma corporação farmacêutica. A pergunta dele era: "O que este trabalho tem a ver com os motivos de você estar aqui?" A mensagem dele era: você vai ficar aqui por alguns anos; o que seu trabalho acrescenta à situação que encontrou? Esta pergunta tem reformado profundamente o propósito e a direção dessa divisão da empresa. É isso o que os grandes consultores fazem. Eles fazem perguntas que, quando respondidas, produzem um "uau".

Outra consultora descreveu a relação entre fazer perguntas e sua própria intuição.

A primeira coisa importante para meu trabalho é fazer contato. Meu processo de consultoria consiste em formar um relacionamento. Uso minhas habilidades humanas para me conectar com as pessoas, para que eu possa entender quem são eles, de onde vêm, e que estilo funciona melhor para eles... Então vou mais fundo... Faço perguntas para ajudá-los a ter clareza em relação a sua situação no momento e, usando minha intuição, encontro perguntas que me fazem entender futuras possibilidades do que eles estão precisando, o que sabem e o que não sabem que precisam, mas poderia ser de valor para eles no futuro. Uma das principais maneiras com a qual eu trabalho para definir o futuro é ouvir o que está faltando no que eles dizem. Frequentemente faço inúmeras perguntas e continuo a refinar meu entendimento até que tenho uma idéia de onde eles estão e onde eu poderia agregar valor.

Muito do que foi dito acima pode ser capturado em um princípio fundamental: *ser atraído para o mistério de organizações e da vida*. Os consultores master operam com uma postura interna que sugere que o mundo é um lugar fascinante, cheio de especulações e mistérios. As respostas não são moedas que os consultores "tiram" habilmente da orelha do cliente, como mágicos de clubes noturnos. Quando finalmente chegamos a elas, frequentemente parece que ficaram "escondidas" mesmo estando à vista o tempo todo. Podem até parecer óbvias, em retrospecto. Os melhores consultores sabem que seu ramo não é de produto (respostas), tanto quanto de processo (perguntas). E é nesse processo de descoberta, essencialmente misterioso e humano, que encontramos nosso verdadeiro papel.

PARTE 4

MAESTRIA EM AÇÃO

O RELACIONAMENTO DO
CONSULTOR MASTER COM O *SELF*

AS CHAVES PARA O DOMÍNIO PESSOAL

A liberdade externa que atingimos tem a proporção exata da liberdade interna que desenvolvemos em um dado momento.

E se esta for uma visão correta de liberdade, nossa energia principal deve ser direcionada para a reforma interior.

—*Mohandas K. Gandhi*

Até este ponto, focalizamos dois dos três aspectos da excelência em consultoria — o relacionamento do consultor com clientes e o relacionamento com o conhecimento. Agora passaremos ao terceiro e último relacionamento. Acredito que este seja o mais importante — e do qual dependem todos os outros aspectos da consultoria master. É o relacionamento do consultor com o *SELF*.

Enquanto completo a redação deste capítulo, estou tendo a experiência singular que aponta para a própria essência da consultoria master no que esta se relaciona com o *self*. Estou conduzindo um de meus clientes através de um processo de transformação organizacional de vários anos. Uma de minhas responsabilidades consiste em ajudar o cliente a conceber como irá medir seu progresso ao longo do tempo e como usará essas informações como *feedback* e como orientação para seu desenvolvimento futuro. Como parte disso, reunimos uma equipe de mensuração que esteve determinando quais variáveis deve medir e como medi-las. Eles decidiram procurar uma empresa de consultoria para trabalhar com a equipe de mensuração — a qual é especializada em elaborar questionários de pesquisa organizacional. Para ficarem mais familiarizados com o que há disponível em termos de consultores que fazem esse levantamento, eles convidaram nove empresas de consultoria para visitá-los e expor como abordam esse tipo de trabalho. Participei de quase todas essas apresen-

tações, visto que assumirei um papel na formulação do questionário e no processo de *feedback*.

É interessante que quase todas as empresas oferecem a mesma tecnologia, habilidade e método no processo de *feedback* de levantamento. O que as diferenciava era a maneira como elas interagiam nas reuniões. A maioria tentava nos convencer de sua habilidade excepcional de elaborar questionários de levantamento, adotando uma abordagem de vendedor. As duas empresas que foram as melhores e ficaram para o final, no entanto, eram diferentes. Sua conduta e comportamento se destacaram. Em vez de tentarem provar sua capacidade, assumiram uma atitude de integridade, parceria e compromisso. Eles ouviram as perguntas feitas, deram respostas ponderadas, pareciam sinceros em sua capacidade e foram honestos. Seu espírito de parceria tornou-se evidente em seu comportamento. Em contraste, embora os outros conversassem sobre a importância da parceria, eles procuravam impor seu próprio plano de trabalho, e tentaram, a todo custo, causar uma boa impressão.

Uma empresa de consultoria foi particularmente *inexpressiva* nesse sentido — o consultor mais graduado conduziu uma apresentação-padrão para "encantar" os clientes. Ele ficou falando à equipe como seu levantamento era melhor que todos os demais, e como ele era capaz de fazer coisas que os outros não eram. Por exemplo, ele alegava que devido a seu brilhantismo na elaboração do questionário, seria muito mais possível colocar os resultados em ação do que os de outros questionários. Ele também foi inteligente ao adaptar a solicitação de duas páginas que a equipe de mensuração enviou a todos os consultores em sua apresentação. Aliás, sua postura de vendedor ficou evidente e foi irritante para a equipe de mensuração. No final, sua ferramenta de levantamento não era diferente das outras, exceto na maneira como os resultados obtidos eram exibidos numa tela. De fato, sua empresa podia se gabar de ter um sistema de apresentação de relatórios mais sofisticado que as outras. Mas o cliente queria substância, e não gráficos vistosos. Ele foi rejeitado rapidamente, não porque lhe faltassem ferramentas e processos, mas porque ele não era exatamente o que a equipe queria.

Os dois finalistas escolhidos preferiram a exploração genuína, procurando interagir com a equipe cliente num espírito de parceria. As qualidades de seu *se/f* interno brilhavam, o que não acontecia com as demais empresas. Ferramentas, técnicas e conhecimento especializado são úteis aos consultores, mas estes, por si só não podem oferecer o que os clientes buscam. Em vez de conhecimento, o caráter do consultor — atitude, conduta e a postura — faz a diferença entre a boa consultoria e a excelente.

Para ilustrar, vou utilizar um exemplo pessoal, do início de minha carreira. A sessão de formação de equipe que eu conduzia na época estava se deteriorando rapidamente. Em pânico, liguei para Mike McKeon, o consultor a quem me referi no Capítulo 7, para pedir ajuda. "Mike", disse eu, "Esta sessão está terrível! As pessoas não estão abertas para olhar para si próprias. Tenho um monte de advogados e economistas que são analíticos demais — eles simplesmente não entendem o que eu estou fazendo! Estão intelectualizando todo o processo e resistindo totalmente à mudança. Sinto-me realmente frustrado, e a sessão de formação de equipe está indo por água abaixo." Prossegui por mais alguns minutos, explicando todas as coisas que eu achava que estava fazendo bem — e todas as maneiras pelas quais os participantes simplesmente não estavam respondendo como se "esperava que eles o fizessem".

Mike ouviu-me pacientemente durante alguns minutos e então, com um tom caloroso, disse algo que ficou gravado, para sempre, em minha mente. "Keith, parece que você está julgando essas pessoas. Será que seu julgamento não está criando e alimentando a resistência delas?"

Seu comentário me desconcertou por um momento. Quando me recobrei, contudo, reconheci, relutantemente, que, de fato, eu estava julgando aquelas pessoas, e expressei abertamente alguns dos meus julgamentos. Depois de ouvir o que eu pensava, Mike simplesmente sugeriu que eu fosse compreensivo e respeitasse os integrantes do grupo. Não demorou muito para eu perceber a sabedoria que havia em sua sugestão. Depois de refletir mais alguns minutos, comecei a recobrar o respeito e a compreensão pelos participantes, reconhecendo que, em sua tendência de intelectualizar as coisas, eles eram realmente muito parecidos comigo.

Voltei do intervalo e continuei o processo. A sessão de formação de equipe se metamorfoseou lenta, mas seguramente, passando de um cabo-de-guerra psicológico entre mim e os participantes para um processo de troca, de dar e receber que provou ser muito produtivo.

Depois de encerrada a sessão de formação de equipe, refleti sobre o que tinha acontecido. Ficou claro para mim que, ao ver o cliente com um olhar crítico, eu tinha estabelecido as condições para o fracasso. Os participantes sentiram minha postura crítica em muito do que falei; minha postura sugeria que eu estava certo e eles, errados. Naturalmente, eles resistiram ao que eu trouxe para o processo de formação de equipe. Embora, no papel, tudo possa ter transcorrido conforme o planejado, o modo como me apresentei fez com que eu agisse como o condutor de um trem encaminhando-o para um desastre. Assim que parei de julgar e passei a demonstrar respeito incondicional, fui capaz de abandonar aquele caminho e seguir outro.

As ferramentas e técnicas que eu estava usando não mudaram; o que mudou foi minha *postura interna*, e essa mudança fez toda a diferença do mundo.

Criar organizações e liderá-las é mais do que um mero processo cognitivo. Também é uma questão do coração. Os grandes líderes entendem suas organizações como sistemas — como um conjunto de forças inter-relacionadas que, juntas, criam seus resultados com o passar do tempo. Os grandes líderes de organizações criam condições de confiança e abertura. Os grandes líderes de organizações são modelos em suas funções. Os grandes líderes de organizações constroem equipes. Os grandes líderes são estrategistas inteligentes. Você não pode ajudar os líderes de organizações clientes a darem esse salto sem que você mesmo dê o salto. Lembro-me do dito expresso no Capítulo 7: "Você não pode levar um cliente além do que você mesmo chegou." Para ajudar as organizações e líderes a se tornarem excelentes, você deve começar com o seu próprio coração.

Geralmente não se junta consultores de administração e "coração" num único pensamento. Mas precisamos fazer isso. Um número muito grande de recomendações de consultores vem da cabeça. O coração vai, digamos, sem ser consultado. Há uma lógica nisso. Imaginar por que uma organização não está funcionando em seu nível ótimo é fácil. O difícil é ajudá-la a mudar. Os consultores master acreditam que para ajudar as organizações a mudar realmente em seu nível mais profundo, seu *self* interno conta muito, e os consultores o desenvolvem de modo consciente e direto. Eles participam de workshops sobre crescimento pessoal, submetem-se a diferentes tipos de terapia, meditam e pedem *feedback*. Eles aprendem a vida toda com seu cenário interno. Sabem que o componente mais importante da consultoria master é o domínio pessoal. Eles procuram desenvolver sua excelência pessoal, ou seja, sua capacidade de fazer escolhas conscientes e sensatas, de construir uma postura interna de autoconfiança e autoconhecimento.

Os consultores que exibem a excelência pessoal são pessoas que conduzem suas próprias vidas enquanto encorajam os outros a fazer o mesmo. Eles assumem responsabilidade por suas condições e pelas condições que os cercam. Em vez de verem problemas à sua volta, vêem oportunidades. Eles trabalham de perto com seus clientes, de maneiras que criam oportunidades onde todos possam ganhar. Têm uma visão poderosa que beneficia a si mesmos e aos clientes com quem trabalham. O mais importante: eles assumem responsabilidade por seu próprio comportamento e por seus resultados.

As duas citações a seguir são de consultores que ecoaram pensamentos de quase todos os outros consultores master.

Para ajudar realmente outras pessoas a quem estou prestando consultoria tenho de ser coerente. Acredito que precisamos partilhar, no verdadeiro sentido da palavra. Se eu acredito que as pessoas deveriam ter clareza em relação a suas prioridades e serem capazes de fazer escolhas consistentes com essas prioridades, então tenho de fazer o mesmo. Quando elas me olham, quero que digam, honestamente, que sou o modelo daquilo que estou pedindo para elas serem. Como consultores, temos essa obrigação.

Não penso em ser um modelo tanto quanto penso em agir da maneira que eu quero agir. Tenho certeza de que acabo sendo modelo, mas esta não é uma parte consciente de minha prática. O que tenho sempre consciência é de seguir o processo e ser verdadeiro quanto a meus princípios.

Esta capacidade de viver com integridade enquanto ajudo os outros a fazer o mesmo não veio da noite para o dia para esses consultores. Levou anos. Eles trabalharam nela, e continuam trabalhando. Para eles, viver com integridade é um desafio que não se pode adiar. Para eles, consultoria master e domínio pessoal são uma única coisa. Os clientes que entrevistei tinham esse mesmo sentimento. As qualidades dos melhores consultores com quem trabalharam mencionadas com mais frequência foram integridade, vulnerabilidade, sensibilidade, respeito e capacidade de ouvir atentamente. Todas elas dizem respeito ao domínio pessoal, e embora não seja fácil trabalhar com ele, o que dele se manifesta traz um sentimento poderoso e duradouro. Se os consultores são fabricantes de mudança, essa noção do *self* é o motor da mudança. Por ser real, a mudança se torna possível.

Ao olhar minha própria experiência no caminho da aprendizagem, e ao ouvir pessoas mais velhas a quem respeito profundamente, acredito que haja três aspectos-chave para o domínio pessoal: ser guiado por uma bússola interna, ter auto-conhecimento e auto-aceitação. Dessas chaves vem a experiência da confiança, vulnerabilidade, autenticidade, compromisso com a aprendizagem e facilidade de interação. Estes produzem as qualidades que são requisitos para a grandeza em consultoria - todas produzidas internamente. Vamos explorar cada aspecto-chave e suas implicações.

PRIMEIRO ASPECTO-CHAVE: SER GUIADO POR UMA BÚSSOLA INTERNA

A característica essencial das pessoas que exibem domínio pessoal é ter uma bússola interna clara — uma noção clara de propósito, crenças, valores e objetivos na vida. Para usar um conceito que ficou popular anos atrás, elas são dirigidas para dentro, e não para fora.¹ Quando sinto no fundo que sou guiado por uma bússola interna,

sinto duas coisas: uma sensação tranqüila de autocontrole e a ausência de qualquer necessidade de controlar os outros.

Os subprodutos desse sentimento incluem solidez interna (uma noção de estar bem e "unido") e abertura externa (uma noção da possibilidade de estar com os outros, fundamentada em um profundo respeito mútuo). As pessoas que se sentem dirigidas internamente têm muitas opções diante de si e sabem que elas é que vão escolher, e não os outros. As pessoas que são dirigidas internamente são altamente resistentes. Em vez de considerar que as condições em torno delas as afetam, elas se vêem afetando essas condições. Sabem para onde estão indo; sentem responsabilidade por criar sua carreira. Como resultado, elas tendem naturalmente a ter mais sucesso e a estar mais satisfeitas com seu trabalho.

NÃO IMPORTA QUANTO O PORTÃO SEJA ESTREITO, QUANTO O
PERGAMINHO ESTEJA REPLETO DE PUNIÇÕES, EU SOU O
SENHOR DE MEU DESTINO; SOU O CAPITÃO DE
MINHA ALMA.

DO POEMA "INVICTUS", DE WILLIAM ERNEST HENLEY

Direção interna é uma atitude que os consultores master alegam ter em suas vidas, e não algo que lhes é outorgado. Não é criada por gerentes, por clientes ou por outras pessoas, nem pela família. É criada em decorrência do compromisso interno do consultor em obter resultados e experiências extraordinários na vida. Isto não faz sentido? Quanto mais uma pessoa permite que os outros determinem seu destino, maior a probabilidade de se tornar vítima das escolhas deles. Eles controlam a vida dela, não porque escolheram isso, mas por opção *dela*. E provavelmente essa permissão foi inconsciente. Todos nós fazemos isso, de vez em quando.

Muitas pessoas afirmam que são dirigidas internamente, sem perceber que cedem poder aos outros de maneiras sutis e inconscientes. Por exemplo, embora você possa acreditar que quem faz as escolhas em uma dada situação é você, talvez esteja atuando inconscientemente de acordo com uma expectativa de seus pais. Certa vez, um consultor que participou de um *workshop* conduzido por mim disse que trabalhava para ganhar muito dinheiro como consultor. Ele acreditava que o dinheiro fosse a medida básica de sucesso. Em um exame mais profundo, ele descobriu que estava realizando uma expectativa que seu pai tinha em relação a ele, de ser poderoso e influente na vida. Ele lembrou como seu pai o enchia de amor quando ele era o melhor

da classe, e o desaprovava quando não era. Também começou a reconhecer as várias maneiras que seu pai tinha comunicado a ele que, para ter uma vida boa, tinha-se que ganhar muito dinheiro. Esses eram os valores de seu pai, e eram sinceros. Depois de examinar mais profundamente, ele percebeu que esses não eram valores seus, e que estava encenando um *script* para sua vida que o pai tinha escrito; ele não era o autor de si mesmo. Então, embora sentisse que estava fazendo escolhas para sua carreira de consultoria, estas não eram suas próprias escolhas. Eram sua maneira interna, de criança, de satisfazer seu pai.

Muitos dos consultores que entrevistei demonstraram ter uma sólida bússola interna. Enquanto os entrevistava, tive a sensação de que estava falando com pessoas que sabiam quem eram, qual era seu objetivo na vida e qual era seu caminho. Eu me sentia comovido por estar na presença deles, enquanto falavam modestamente, com autoridade serena. As palavras de dois deles refletiram os sentimentos de muitos.

Sempre me retraí um pouco, evitando me tornar cegamente fiel às organizações, um homem estereotipado do mundo organizacional. Um elemento-chave, hoje, em consultorias bem-sucedidas é olhar para o se//como o local de autoridade em oposição ao local de autoridade externo.

Freqüentemente, pergunto-me se faço parte do problema ou da solução. Eu me pergunto se estou lidando com questões duras, enfrentando-as de frente. A grande pergunta que me faço, em relação a minha carreira, é: em que medida tenho sido realmente capaz de influenciar esses sistemas? Quando você tem pleno domínio de si mesmo, você realmente tem influência. Isso vem de saber mais quem você é, o que é o seu trabalho — saber a postura que você está assumindo e a que está disposto a assumir.

SEGUNDO ASPECTO-CHAVE: AUTOCONHECIMENTO

Carl Jung, o grande psicanalista e explorador da psique humana, estabeleceu o melhor desafio para o autoconhecimento que conheço. Ele disse:

Em nenhum lugar estamos mais próximos do segredo sublime da origem do que no reconhecimento de nossos próprios *selves*, que sempre pensamos já conhecer. No entanto, conhecemos as imensidões do espaço melhor do que conhecemos nossas próprias profundezas, onde — embora não a entendamos — podemos ouvir diretamente ao próprio pulsar da criação em si.²

Jung não foi o primeiro a nos conchamar a olharmos para dentro, talvez apenas o mais comovido. Gravadas nas paredes de pedra do templo de Apoio, em Delfos, estão escritas as palavras : "Conheça-te a ti mesmo." Sócrates também viu o

conhecimento interno como a chave para uma vida significativa e íntegra. Cada um deles faz o mesmo apelo: Procure primeiro seu conhecimento interior.

Os grandes consultores demonstram efetividade externa porque têm entendimento e habilidade profundos em relação a seu *se*//interno. O aspecto mais importante do autoconhecimento tem a ver com a distinção entre agir com o ego e com a sabedoria interna. Quando consultores master trabalham com um cliente, eles colocam seu ego de lado e deixam a sabedoria guiá-los. Vamos explorar o que caracterizo como ego e como sabedoria.

Em nome da simplicidade e da clareza, estou usando o termo *ego*, aqui, de uma forma budista, para me referir à nossa parte que nos protege de nós mesmos. A visão budista de ego é o *self* neurótico. Os budistas alegam que formamos crenças sobre o mundo e sobre as pessoas, e que essas crenças, então, dão origem a julgamentos. Classificamos os outros e decidimos do que gostamos e não gostamos, tudo através de lentes subjetivas do ego. Nosso ego vê o mundo de uma maneira que nos ajuda a nos sentirmos seguros. Protege nossas próprias visões correntes, fazendo-nos acreditar que estamos certos e os outros estão errados. O ego levanta o *self* individual enquanto abaixa os outros. Meu ego quer que eu acredite que sei mais que os outros, e que sou infalível.

A sabedoria, por outro lado, é a capacidade de ver o mundo e atuar nele, trazendo dentro de si paz, solidez, compaixão e desapego aos resultados. Todos os ensinamentos de sabedoria, do Zen-budismo ao Sufismo, até os da tradição Toltec, partilham a idéia de que a paz interior e a efetividade exterior andam de mãos dadas. A paz interior conduz a uma noção mais profunda de saber. Esta está em contraste direto com a noção superficial de adquirir dados objetivos ou informações que nossa sociedade tende a valorizar. Quando vemos o mundo do ego, enxergamos com lentes distorcidas: vejo o mundo através da lente das minhas necessidades, e não consigo fazê-lo de outra maneira. Quando vejo o mundo da sabedoria interna, como não são as necessidades pessoais que determinam o que vejo, sou capaz de ver e agir mais claramente.

Os consultores master procuram entender a si mesmos, entender como o ego desempenha um papel central em nosso funcionamento, e aprender, para que sua sabedoria mais profunda seja o seu guia. Os consultores master silenciam sua agitação interior e buscam agir com base em seu saber interior — o *se/f* interior.

Quando encontramos e vivenciamos o mundo a partir das lentes de nosso *self* interior, não precisamos mais agir determinados pelo ego. Reconhecemos que o ego faz inflar nossas idéias, nossas visões e julgamentos. Reconhecemos que o ego não é mais o centro da identidade, e sua importância é reduzida. Em seu lugar está a capacidade de ver mais plenamente, mais abertamente, mais sabiamente. Em vez de

permitir que nosso ego faça escolhas a serviço de si mesmo, tal como ousar comprar um carro ou uma casa luxuosa, fazemos escolhas a serviço da humanidade. Em suma, ao nos conectarmos e operarmos em conexão com nosso se/f interior, não precisamos mais provar nosso próprio valor e competência. Em vez disso, ganhamos muitos benefícios:

- Entendimento mais profundo de nossa psique e de como ela funciona.
- Gerenciamento melhor de nossa formação psicológica.
- Menos batalhas psicológicas e menos batalhas com os outros.
- Maiores iniciativas internas, logo somos capazes de agir a partir de estados internos mais fortes.
- Liberdade interior, paz interior que vêm do desprendimento.

A viagem para o domínio pessoal é uma viagem de autoconhecimento que não tem fim. Quanto mais você conhece a si mesmo, sua motivação, necessidades, impulsos, meios de obter uma clareza ainda mais profunda e ação mais inteligente, mais efetivo você se torna. Não é de surpreender que todos os consultores master que entrevistei, e todos os que eu conheço, valorizem imensamente essa jornada, talvez mais do que qualquer coisa em suas vidas. Aqui estão algumas de suas palavras:

Há sempre o potencial para usar meu poder como consultor de maneiras que expressem questões não resolvidas deixadas durante meu próprio desenvolvimento. Isto significa que o potencial para abuso de clientes está sempre presente. Esta é uma questão séria tanto em termos de eficácia quanto em termos da maneira que eu comunico sobre minha abertura a *feedback*. A intimidação, por exemplo, é um conceito de poder que está freqüentemente presente na maioria das situações de clientes. Se eu não estou prestando atenção a mim mesmo, não sei meu envolvimento de intimidação da parte de outras pessoas. Se não lidei com minhas próprias questões de poder, arrisco magoar os outros.

O trabalho "uso do *self*" ocupa a maior parte do que ensino atualmente, meu trabalho como consultor e como educador. Estou sempre trabalhando em meu uso do *self* como um agente de mudança, ou como um agente de estabilidade nesse sentido.

O uso do *self* diz, na verdade: Preste atenção ao que você está fazendo e ao que está acontecendo à medida que você interage com outras pessoas....

O *self* é a parte sobre a qual temos mais controle. Mudar outras pessoas é um caminho extraordinariamente difícil.

TERCEIRO ASPECTO-CHAVE: AUTO-ACEITAÇÃO

Todas as pessoas na jornada para o domínio pessoal sabem que o processo de aprendizagem é um interminável processo de auto-aceitação. Um truísmo simples é inerente a este processo: Quanto mais você se julga, mais difícil é se ver. Quanto mais difícil é se ver, menos você sabe. Quanto menos você sabe sobre si mesmo, mais você age impulsionado pelas necessidades psicológicas ou projeções e não pela sabedoria.

Auto-aceitação significa que eu aceito todas as forças dentro de mim, escuras ou claras, superficiais ou sábias. Por aceitação não quero dizer que acredito que todas essas forças sejam boas, pois o que é bom ou mau são meros julgamentos, e o julgamento me move além da aceitação. Por aceitação vejo que todas essas forças extraordinárias existem, e aceito que todas são partes naturais de mim. Procuro entender essas forças internas e as canalizo de maneiras que atendam as pessoas.

Os consultores master que são guiados pela auto-aceitação também aceitam naturalmente os outros como são, sem julgamento. Através da aceitação do *self* dos outros, eles são capazes de agir de maneira sensata. Sua conversa não gira em torno do que é bom ou mau, mas do que funciona. Bom e mau, certo e errado são termos absolutos que os consultores master evitam. Para eles não há bom ou mau, há somente o que funciona e o que não funciona em dada situação, dados os objetivos de um indivíduo. Por exemplo, quando se faz uma reunião para discutir como foi a aplicação de um projeto, os consultores master incentivam uma conversa sobre o que funcionou bem e o que não funcionou, em vez de falarem sobre o que é bom e mau. Coisas que não deram certo são tratadas como oportunidades para se aprender. Os participantes da reunião sentem o consultor como alguém que não julga, e, por isso, participam do processo mais plena e livremente.

Ron Tilden, um dos melhores consultores que conheço, usa esse princípio ativamente. Ele entra numa reunião com uma segurança calma derivada da auto-aceitação. Sempre que o encontro, acho seu autocontrole convidativo, sua maneira totalmente à vontade. Imagino que se os clientes sentem o mesmo, abrem o coração, e seu nível de confiança é alto. Outros que tenho visto, que exibem domínio pessoal, causam o mesmo efeito. "Estou bem", sugere sua postura de auto-aceitação, "E você também. Agora vamos ao trabalho."

Estes três fatores: autoridade própria, autoconhecimento e auto-aceitação, juntos, permitem ao consultor master viver efetivamente de acordo com um conjunto de princípios. Eles formam a base de seu caráter e os guiam em tudo o que fazem.

DOMÍNIO PESSOAL E O CREDO DO CONSULTOR MASTER

Se é verdade que todas as ruas da jornada interior levam ao *self*, e que no fundo todos nós somos iguais e conectados, então é natural que todos os consultores master operem a partir de uma fonte similar e tenham um conjunto similar de princípios que guiam seu comportamento. Chamo esses princípios de *credo do consultor master*, não para torná-lo rígido, mas para sugerir que esse conjunto de valores universais se traduz em ação consistente e efetiva. O *credo*, frequentemente, não é verbalizado. Em vez disso, encontra-se no fundo de cada um dos consultores que entrevistei, e em cada um dos consultores que os clientes que eu entrevistei mais respeitam.

Também observo que quando ajo de acordo com esse conjunto de princípios, sou significativamente mais efetivo. Em muitos casos, quando eu não tive tanto sucesso como consultor, posso creditar isso a ter oscilado entre um ou mais deles. Vejamos, novamente, os quatro princípios que compõem o *credo* do consultor master expostos no Capítulo 2.

Os PRINCÍPIOS DE CONDUTA DO CONSULTOR MASTER

1. DIGA SEMPRE A VERDADE, NOS NÍVEIS MAIS PROFUNDOS.
2. COMPROMETA-SE COM A APRENDIZAGEM — PARA SI MESMO E PARA O CLIENTE.
3. TRAGA TODO O SEU *SELF* EM TOTAL PARCERIA.
4. FAÇA UM GRANDE JOGO.

O domínio pessoal, obtido através do autoconhecimento e da auto-aceitação, produz uma maneira natural de ser que resulta em maior sucesso no processo de consultoria. Trata-se de um sucesso bem merecido, derivado de anos de trabalho no desenvolvimento do *self*. Talvez, por requerer trabalho, é que tão poucos se proponham a enfrentar essa jornada. Aqueles que o fazem colhem as recompensas do maior sucesso e do contentamento interno.

Para entender como o domínio pessoal interno se traduz em comportamento externo, vamos examinar cada princípio do *credo* mais profundamente. Os quatro capítulos a seguir lidam com cada princípio e suas implicações na consultoria master.

A HONESTIDADE NO NÍVEL MAIS PROFUNDO

A verdade está dentro de nós. —
Robert Browning

No ano de 2002, um evento sutil, mas preocupante ocorreu no setor de consultoria. Poucos, mundo afora, o notaram ou prestaram atenção. Porém, ele marcou uma mudança clara na integridade da profissão de consultor. A Association of Management Consulting Firms, a associação líder no setor, sob pressão de seus membros, mudou uma parte de seu código de ética relativa à integridade. O código de ética de 1969 diz: "Não atender clientes mediante termos ou condições... o que impede a objetividade, a independência, ou a integridade". O código de 2002 diz: "... reconhece imediatamente quaisquer influências à objetividade..." Com efeito, o atual código diz que um consultor pode violar a integridade, contanto que ele ou ela reconheça isso. E, de fato, é assim que tantas pessoas no campo de consultoria se conduzem. O dinheiro ou o poder se torna uma tônica atraente, e as ações que violam nossa integridade são perpetradas por quase todos. Não precisamos olhar além do fracasso da Enron e a participação da Andersen Consulting nele, para encontrar evidências.

Não diferindo de qualquer outra profissão, enfrentamos a luta de fazer a coisa segura ou financeiramente atraente versus fazer a coisa certa. E frequentemente escolhemos a primeira. Os consultores master escolhem a última.

No momento em que escrevo o primeiro rascunho deste capítulo, estou lutando com uma questão crucial em uma de minhas organizações clientes. A situação é familiar para mim, pois a enfrentei muitas vezes em minha carreira, como todos os consultores master. O resultado dessa situação, no entanto, ainda está para ser deter-

minado, visto que há uma medida que eu sei que precisa ser tomada e ainda não foi. Ela esta relacionada ao cerne do que é fazer consultoria com o coração. Partilharei a situação com você agora, sem saber, ainda, como ela acabará. Mais tarde, no final do capítulo, eu dividirei o resultado.

Meu trabalho com um de meus clientes antigos está atingindo um platô. Sinto-me parado. A equipe sênior e o diretor-presidente da empresa, Bill, estão se desentendendo, e cada lado está esperando que eu acerte o outro. Bill é um líder muito brilhante, estilo altamente autoritário, que ajudou efetivamente a empresa desde sua fase inicial, tendo passado por uma IPO para ser uma empresa em crescimento em uma economia reprimida. Seus subordinados diretos mostram Bill como um homem corajoso ao tomar decisões e um líder bem-informado. Eles também o sentem como um microgerente, que toma ele mesmo um número demasiado de decisões detalhadas e não transfere poder para os que trabalham sob suas ordens tomarem decisões.

Muitas vezes, o diretor me pediu para treinar alguns desses subordinados diretos, querendo que eles exibissem um estilo mais autoritário. No presente, sinto-me como uma bola de pingue-pongue entre as duas partes. Uma quer mudar a outra. O resultado é que embora eu tenha tido um sucesso modesto em ajudar ambas as partes a crescer, um desencontro central entre elas a respeito do estilo de liderança ainda permanece. Até aqui não tenho tido sucesso em ajudá-los a tratar dessa discordância.

Tenho notado os desacordos desde que comecei a trabalhar com o cliente. Sei que tenho evitado a questão, temendo que seja uma questão tudo-ou-nada, repleta de minas explosivas potenciais. Francamente, tenho receio de abordar a questão com eles, fracassar e perder meu trabalho. No fundo, penso estar ciente de que sou o quarto numa série de consultores que foram contratados para trabalhar com a liderança da empresa e ajudá-la a crescer, e nenhum de meus predecessores se manteve. Acredito que nenhum deles tivesse credibilidade junto a Bill, e eu consegui trabalhar com ele até agora porque conquistei sua confiança e respeito, enquanto ajudei sua empresa a crescer. Sei que devo confrontar essas questões.

Agora, eu irei partilhar com você meus pensamentos sobre honestidade e seu relacionamento com a consultoria master. Mais tarde voltarei à saga acima e dividirei com você o que eu fiz e no que resultou.

A HONESTIDADE NÃO É ALGO ABSOLUTO

A maioria de nós pensa em honestidade de uma maneira binária, traçando uma linha branca e preta entre a verdade e a inverdade. Ou você diz a verdade ou não diz. Esta decisão, embora torne a situação muito clara, coloca de lado a realidade do dia-a-dia, que geralmente é muito mais ambígua, com muitas tonalidades cinza.

A honestidade pode não ser, realmente, uma questão de branco ou preto. Por exemplo, eu posso ser honesto externamente e dissimulado internamente — passivamente desonesto. Ou posso ser parcialmente honesto e mentir parcialmente, segmentando minha honestidade em partes. Ou posso lhe dizer honestamente como eu me sinto, e não saber dos outros sentimentos que também estão presentes — uma desonestidade que começa com a auto-enganação ou a negação. E assim por diante.

Você, leitor, também pode dizer para si mesmo: "Sou uma pessoa muito honesta. Nem me lembro da última vez que menti." Eu o encorajo, entretanto, a questionar sua própria autopercepção e considerar as maneiras muito sutis e inconscientes em que você (e eu) não somos honestos e explorá-las. Se a honestidade é um contínuo, então a questão não é se eu sou "honesto" ou não. A questão é: Como faço para me aproximar cada vez mais da honestidade com os outros e comigo mesmo? A verdade é um espectro, e a consultoria master exige que marchemos em direção à luz que é mais intensa.

MOMENTOS DE VERDADE

As organizações enfrentam muitos momentos de verdade. Alguns de que me lembro são:

- ☐ Confrontar uma questão difícil.
- ☐ Encontrar a causa mais profunda de um problema.
- ☐ Tomar uma decisão "aposto tudo".
- ☐ Comunicar-se plenamente com todas as pessoas.

Um momento de verdade é qualquer dilema crucial — quando, diante de uma bifurcação na estrada, a empresa deve escolher o caminho a seguir. Em um deles estão as verdades mais profundas que devem ser faladas para que a organização progrida. Com esse caminho vêm o medo e o risco. O outro é a possibilidade de se afastar da verdade e permanecer a salvo, confortável e estagnado. As organizações que seguem o primeiro caminho se arriscam a perder, mas têm uma maior chance de ter um desempenho extraordinário. As organizações que tomam o segundo caminho são seguras, mas raramente, líderes do setor.

Recentemente testemunhei um belo exemplo do que quero dizer. Eu me encontrava facilitando uma reunião de um cliente. O diretor-presidente e seus executivos sêniores estavam todos lá. Havia a possibilidade de eles perderem seu negócio, e uma decisão importante, potencialmente, iria selar o destino da empresa. Em vez de fugir dessas questões, cada executivo, um por vez, falou de modo aberto e direto sobre os

MEDO, RISCO E VIVER PLENAMENTE

Uma colega me disse, certa vez, que passou anos buscando a chave para a comunicação efetiva e nunca a encontrou. Em vez disso, descobriu o diabo. Ela disse que o diabo é a parte de nós que quer acreditar que podemos viver plenamente e nos sentir bem.

erros que cometeu e o fizeram chegar a esse ponto. Dois executivos admitiram que atuavam com medo, na medida em que retinham informações e até empurravam sujeira para debaixo do tapete. Outra admitiu sentir vergonha por não ter vivido os valores essenciais que ela sustentava claramente. Ninguém culpou a ninguém na reunião. Foi simplesmente uma reunião durante a qual cada um expressou várias verdades que os levaram à situação problemática em que eles se encontravam. Com certa orientação, então, procuraram desfazer a confusão. Nada fácil fazer isso, mas seria impossível sem que a verdade fosse posta na mesa.

Tenho visto a beleza de incontáveis atos de coragem — graça sob pressão. São momentos em que o medo está dominando e, no entanto, nosso bom senso sabe que a honestidade é imprescindível.

Em diversas formas, a consultoria master é um processo de ajuda ao cliente para enfrentar vários momentos de verdade e seguir o primeiro caminho. Fazer isso requer que os consultores sejam exemplos ambulantes de coragem, principalmente a coragem para falar a verdade. Para mim isso é simples. Embora seja evidente que há muito mais coisas envolvidas na consultoria master, ela trata, basicamente, de escolher a honestidade em vez da autoproteção. No final, a única coisa que nos impede de sermos honestos é a necessidade de autoproteção. Os grandes consultores sabem disso e escolhem ver o sistema maior como sua responsabilidade e dizer sua verdade, independentemente do impacto pessoal sobre eles mesmos. Se tivermos de nos comprometer verdadeiramente com o bem-estar do cliente, mesmo acima do nosso, falar honestamente, falar nossa verdade, é a única opção para o sucesso.

HONESTIDADE EM DUAS ÁREAS

Dizer a verdade tem duas faces, e cada uma delas é importante — dizer a verdade aos outros, e dizer a verdade a si mesmo. Na história que comecei a contar acima, evitei dizer a verdade a Bill sobre o impacto de sua liderança; também evitei dizer a mim mesmo a verdade sobre o impacto de eu ter evitado isso.

HONESTIDADE COM OS OUTROS. O princípio de honestidade é simples. Diga a verdade, não importa qual seja. Isto não significa dizer toda a verdade. Significa dizer a verdade quando esta é significativa. A qualquer momento, posso ter um sentimento, um julgamento, um pensamento etc. sobre uma pessoa ou uma situação. Dizer esses pensamentos poderia ser a verdade, no entanto, não tem significado. Tenho muitos pensamentos. Se eu tivesse de dizê-los todos, sempre, eu seria um tagarela sem parada. Muitos de meus pensamentos não merecem ser ditos. Mas aqueles que têm sentido ou propósito precisam sê-lo. Se há uma ruptura em meu relacionamento com outra pessoa, importante para mim, eu preciso falar a verdade. Se há uma terceira pessoa envolvida na relação explícita de treinamento que estabeleci com ela, preciso dar-lhe um *feedback*, e essa é uma verdade a ser dita. Se pedem meu ponto de vista ao buscarem meu conselho, então meu ponto de vista honesto é uma verdade a ser dita.

A honestidade não é algo que você faça. *É um lugar* do qual se age. Não é uma decisão, vem das entranhas. Para entender isso, ninguém precisa olhar além do que é exigido para ser honesto, principalmente quando isso importa. E importa quando alguma coisa está em risco. Portanto, a honestidade — o tipo que realmente importa — exige coragem. É interessante que a raiz da palavra coragem é a palavra francesa *coeur*, que significa *coração*. A honestidade em seu estado mais intenso é um ato do coração.

Como em qualquer princípio, é uma escolha, que eu faço a cada momento. Acredito que haja riscos em sermos honestos, e riscos em não o sermos. Quando nos confrontamos com uma verdade difícil, às vezes podemos nos magoar. No entanto, se escolhermos a via segura, estamos sempre evitando alguma coisa. Estamos deixando nosso medo ou nosso ego nos guiar, em vez da sabedoria. A chave está em encontrar maneiras de dizer a verdade, plenamente, mas com compaixão. Quando as pessoas entendem que nos importamos com elas e com o relacionamento, então dizer a verdade está a serviço de alguma coisa mais profunda. A verdade está a serviço do relacionamento, deles e da aprendizagem.

Recentemente, Chris, uma consultora master nata, teve uma oportunidade de vivenciar dilemas implícitos nessa escolha. Um de seus clientes favoritos estava passando, reservadamente, por um processo de contratação de um novo presidente. Por várias razões, o diretor-presidente achava que a busca dessa pessoa precisava ser feita sem o conhecimento dos membros da empresa, com exceção de um pequeno número de pessoas, inclusive Chris, que estava na equipe entrevistadora.

A empresa tinha acabado de contratar um novo chefe de Pesquisa e Desenvolvimento (o chamaremos de Ted), alguém que, naturalmente, iria se reportar ao novo presidente, uma vez que ele ou ela assumisse o cargo. O diretor-presidente disse a

Chris para se reunir com Ted, levar isso ao conhecimento dele e explorar maneiras de ser capaz de dar sustentação a uma transição suave para o novo papel dele. No decorrer da conversa, Chris perguntou a Ted o que ele achava da mudança que seria feita na estrutura e sobre a apresentação do novo presidente. Ted arregalou os olhos, denunciando não saber dessa mudança, ao que Chris suspirou silenciosamente em resposta, percebendo imediatamente sua gafe. Ted ressaltou com certa consternação que ele não pertencia "ao círculo". Chris lhe disse que ela pensou que ele soubesse e que tinha prometido ao diretor-presidente manter a informação confidencial e que claramente tinha cometido um erro ao dividir a informação com Ted tão casualmente.

Para proteger Chris, Ted ofereceu-se para manter em segredo o que acabara de saber. Com essa proposta, Chris agora enfrentava o dilema de contar ao diretor-presidente que Ted estava sabendo da contratação, admitindo, assim, ter violado a confidencialidade, ou guardar isso para si, varrendo o fato para baixo do tapete. Isso também exigiria que quando informado através de canais mais adequados, Ted teria de fingir estar sabendo disso pela primeira vez — em outras palavras, ele teria de mentir. Além disso, ele teria de continuar seu trabalho com o conhecimento da contratação, sem deixar o diretor-presidente notar que ele agora sabia do fato.

[Antes de continuar a leitura e descobrir o que Chris fez, você pode querer parar um momento e pensar como você lidaria com a situação.]

Ao pensar e ponderar todas as opções, Chris sabia que precisava admitir seu erro para o diretor. Suas justificativas dividiam-se em três. A primeira era que ela não queria fazer Ted mentir. Em segundo lugar, para ter a confiança de Ted e continuar a ganhar a confiança da empresa, mentir e evitar enfrentar as consequências de uma mentira não a colocavam numa posição digna de confiança. A terceira razão era que ela tinha desenvolvido um relacionamento muito aberto, honesto com o diretor, e se ela tivesse de esconder seu erro, estaria participando de um processo que não mereceria a confiança dele. Embora fosse tentador considerar não contar ao diretor — afinal, ele nunca iria saber — parecia correto contar a ele e fazer isso imediatamente.

Ela foi direto ao escritório do diretor com medo, não só de que houvesse violado seu acordo de confidencialidade, mas também colocado o relacionamento com ele em risco. Afinal, ela sabia que ele poderia pensar que se ela violou esse acordo, quais outros acordos ela poderia violar no futuro? Como qualquer consultor master, ela enfrentou seu medo e informou ao diretor que tinha "pisado na bola". Ela ressaltou que foi um ato inconsciente de sua parte, tendo feito uma suposição que, claramente, não era verdadeira.

O diretor-presidente respondeu com imensa generosidade, destacando que ele nem tinha percebido que Ted não sabia. "Pensei que todos os VPs soubessem", disse ele. "E foi um lapso que Ted não tivesse sido incluído nesse grupo. Eu realmente não posso me lembrar, nesse ponto, quem sabe e quem não sabe do fato; por isso, não tem grande importância você ter-lhe contado. Ouça, Chris, seu erro se baseou numa suposição compreensível — Ted deveria fazer parte do círculo. Eu realmente admiro sua honestidade, e esta é uma das razões para eu gostar de trabalhar com você. Tenho muita confiança em você, e isso não é uma coisa fácil de acontecer comigo."

A INTEGRIDADE NÃO É UM ATO. É UM ESTADO DE SER.

Acredito que Mark Twain tenha dito, certa vez, algo que significava que ser honesto é fácil porque você não precisa se lembrar das coisas. Libero minha mente quando eu assumo um compromisso com a honestidade, o tempo todo. Achei os consultores master que entrevistei despreziosos, dispostos a discutir seus sucessos e também seus fracassos. Eles relataram casos em que a honestidade foi crucial para seu sucesso, e as lições que tiveram dos momentos em que eles deixaram de ser honestos como uma forma de autoproteção. Juntamente com outros princípios que fazem parte do credo do consultor master, estava a origem frequentemente mencionada de seu sucesso.

Nos níveis mais profundos de meu ser há a vontade de querer falar minha verdade e fazê-la de um modo que reforce meus valores e o que considero importante. Isso me permite fazer escolhas difíceis quando sinto que preciso tomar uma posição. Tento não aceitar trabalho somente por dinheiro. Isso não serve nem ao cliente nem a mim. Aceito o trabalho porque ele tem a ver com quem eu sou.

A chave é continuar a fazer "meu ser" crescer no trabalho. Nisso é que consiste o trabalho. Quando há medo, há também uma grande energia. A chave quando estou sentindo medo é respirar fundo e ser claro comigo mesmo sobre como preciso ir em frente. Quando sou eu mesmo, posso falar a verdade, independentemente do medo.

Além de ser honestos, muitos falaram sobre sua capacidade de parar de perder tempo. Eles acreditavam, e eu confirmaria, que um dos maiores indicadores de uma consultoria excelente é a capacidade de ser objetivo e claro ou, nas palavras de um consultor master, "eliminar as bobagens".

Sinto-me muito direto e, ao mesmo tempo, sempre ao lado da outra pessoa. Essa combinação de não julgar e ser muito direto é muito potente. Certa vez, disse a um cliente: "Eu não entendo, você está arruinando a empresa. Por que você está fazendo isso? Três consultores anteriores lhe haviam perguntado a mesma coisa. Vamos conversar a respeito." Eu disse isso de uma forma que ele sentiu minha preocupação com ele. Sabia que eu queria que ele tivesse sucesso, e que eu sabia que ele queria ter sucesso. Logo, eu estava livre para perguntar o que realmente estava acontecendo.

O que eu trago é minha capacidade de falar francamente. Estou disposto a sentir o conflito e a dor. Minha filha me disse, certa vez, brincando: "Quantas pessoas você fez chorar hoje?" Chego na verdadeira questão. Minha disposição é chegar às verdadeiras questões, e não usar todas as nossas técnicas e terminologia para nos proteger. Vamos conversar de modo franco e com compaixão.

Ser direto também significa deixar a situação porque ela não se encaixa nos nossos valores ou porque é a melhor coisa para movimentar o sistema do cliente. Um consultor que entrevistei falou sobre uma situação em que o cliente disse que queria que o consultor o ajudasse a "empurrar essa coisa pela goela das pessoas. Temos pouco tempo, e precisamos andar rápido". O consultor respondeu: "Meu trabalho vale o que você vai me pagar, mas não vou aceitá-lo nessas condições."

Em resposta à tentativa do cliente de convencê-lo, o consultor lhe disse: "Sinto muito, não posso defender isso. Não é assim que funciona para mim." O cliente viu que o consultor estava irredutível e aquiesceu. Muitos dos consultores que entrevistei sentiam que não só era crucial que eles fossem honestos devido a seus próprios valores, mas também tivessem sucesso com o cliente. Nas palavras de um deles: "É aí que nosso trabalho aparece."

Nota: O cliente nem sempre aquiesce. Às vezes, dizer a verdade resulta no fim de um relacionamento. Mas, coisas piores podem acontecer — como continuar um trabalho que não tem a ver com seus propósitos, valores ou alma. Você pode viver sem esses clientes.

Todos os clientes que entrevistei reafirmaram a importância da honestidade e da integridade. Os melhores consultores os impressionaram com sua franqueza. Muitos comentaram que o melhor consultor era sempre direto — nunca temia provocar fortes emoções nos outros. Além disso, eles estavam mais dispostos a questionar pessoas do alto escalão, cujo comportamento ou ações eram problemáticos. Veja o que um cliente disse, ao pensar no melhor consultor com quem trabalhou:

Ele estava muito disposto a assumir riscos conosco. Haveria muita choradeira, raiva, emoção, e ele não tinha nem um pouco de receio de provocar tudo isso. Outros consultores pareciam ter medo — eles recuavam. Ele nos levou lá e nos manteve lá. Ele

não era muito educado ou simpático, e conversava conosco de uma forma que não era politicamente correta. Em vez disso, ele ia direto ao cerne da questão.

Outra disse a mesma coisa com palavras diferentes, ao refletir sobre os três melhores consultores com quem ela já trabalhou:

Todos os três eram diretos, no sentido de que diziam o que pensavam; eles não brigavam. Não eram "enroladores". Em vez disso, eram diretos e objetivos. Conversavam aberta e sinceramente.

Refletindo sobre sua prática, alguns dos consultores que entrevistei disseram que o maior erro que eles já haviam cometido foi aceitar um trabalho que não deveriam ter aceitado, que não lhes permitia dizer a verdade. Eles falaram que esta foi uma lição que aprenderam cedo, guardaram para si, e que se mostrou fundamental para seu sucesso posterior. A citação a seguir reflete os sentimentos de muitos.

Lembro-me de três ou quatro vezes, no início de minha carreira, em que eu realmente desejaria ter dito a um diretor-presidente: "Olha, se o senhor não está disposto a lidar com esta questão, não vale o meu tempo ou o seu dinheiro." Agora, eu confronto esses tipos de questões. Digo a um cliente: "Você diz que está contente com o que está acontecendo. Mas eu não estou. Poderíamos fazer muito mais."

No final, a essência da honestidade com os outros pode ser entendida como a tensão entre dizer a verdade e evitar a verdade para se proteger. A honestidade é fácil quando não há consequências, mas nos faz tremer quando as consequências são graves. A consultoria excelente tem a ver com o caminho menos seguido — a coragem de dizer a verdade, mesmo quando existe possibilidade de perda pessoal.

HONESTIDADE CONSIGO MESMO. Não se pode ser honesto com os outros sem ser honesto consigo mesmo. Acredito que a honestidade com nós mesmos é realmente mais difícil do que a honestidade com os outros. Sir Gawain, destacado entre os Cavaleiros da Távola Redonda por sua integridade extraordinária, nos ensina uma lição importante sobre honestidade. Veja a história completa na página seguinte.

Essa história revela os padrões que a sociedade utiliza para medir o que é nobre e grandioso. Através do respeito que ganha do Cavaleiro Verde, Gawain exemplifica a honestidade. No entanto, Sir Gawain entende que o padrão que vem de dentro é muito mais importante que o padrão que vem de fora. Ele rejeita a honra que não merece realmente. Ele nos revela que a nobreza não vem apenas de nossas ações, mas também de nossa estrutura interna.

Em contraste com Sir Gawain, a maioria de nós prefere estar cega para nossos próprios padrões, particularmente para a miríade de maneiras em que não vivemos de

SIR GAWAIN E O CAVALEIRO VERDE

No meio de uma celebração farta de Natal em Camelot, lar do Rei Artur e dos Cavaleiros da Távola Redonda, um estranho gigante, adornado de verde, aparece, de repente. O estranho explica que veio à corte conhecida por sua valentia jogar um jogo de Natal. Quem concordar em participar do jogo poderá golpeá-lo com um machado de guerra imediatamente; em troca, o estranho verde devolverá um golpe ao voluntário depois de um ano e um dia. Para proteger a honra dos Cavaleiros, Sir Gawain concorda. O estranho dá um machado a Gawain, que decepa a cabeça do Cavaleiro Verde em um golpe violento. Mas, milagrosamente, o cavaleiro não morre; seu corpo pega sua cabeça, que faia com Gawain. O Cavaleiro incumbe Gawain de encontrá-lo na Capela Verde na manhã do ano-novo, para que ele possa receber seu golpe de revide.

Cumprindo sua palavra, no ano seguinte, Sir Gawain inicia uma longa e árdua jornada para ir ao encontro de seu desafio. Pouco antes de chegar à Capela, ele é convidado a ficar em um castelo em suas proximidades, para um descanso bem-vindo. Ele conhece o senhor e a senhora do castelo e recebe um abrigo seguro, mas em troca de sua hospitalidade, o senhor do castelo propõe uma barganha. Gawain deve dividir com o senhor qualquer presente que receber enquanto ele estiver fora, caçando, e em troca o senhor fará o mesmo com ele.

Duas noites seguidas, enquanto o senhor está fora, a encantadora e bela senhora do castelo tenta seduzir Gawain. Nas duas noites Gawain não sucumbe a suas provocações. Em vez disso, ele aceita um beijo simbólico na face. No dia seguinte, Gawain presenteia o senhor com o beijo sem lhe dizer a fonte, que não fazia parte da barganha. Na terceira noite, a senhora tenta seduzi-lo mais uma vez, mas novamente ele não cede ao seu ardil. Em respeito, ela lhe oferece um beijo mais uma vez e um cinto verde, como símbolo de sua admiração. Ele aceita, e no dia seguinte, dá o beijo ao senhor, mas não lhe dá o cinto, sabendo que isso revelaria, imediatamente a fonte do beijo. Ao fazer isso, ele manteve a honra dela e a honra do senhor; no entanto, ao mesmo tempo, violou sua barganha.

Finalmente, chega o dia do reconhecimento, e Sir Gawain segue para a casa do Cavaleiro Verde. O gigante recebe Gawain, elogiando-o por manter sua parte do acordo. Ele diz a Gawain para colocar sua cabeça sobre o tampo de uma mesa, para receber seu destino. Como homem de honra, Gawain, aterrorizado mas resoluta, expõe seu pescoço para receber o golpe fatídico. O gigante verde desfecha dois golpes na cabeça. No terceiro, o gigante verde corta a pele do pescoço de Gawain, mas esta é a única lesão causada. O gigante explica a Gawain, que está surpreso, que ele, de fato, é servo da bruxa Morgana le Fay. Morgana tramou todo o jogo para desafiar a coragem de Rei Artur e seus cavaleiros.

Continuando a explicação, o gigante ressalta que os dois golpes desfechados com o machado representam os dois primeiros dias do jogo, quando Gawain trocou os presentes com o senhor do castelo. Mas no terceiro dia, Gawain escondeu o cinto verde do senhor, e por isso foi punido com um ligeiro arranhão no pescoço. "Nada mais do que isto é merecido", disse o gigante, "porque você, Sir Gawain, é o homem mais correto que eu já conheci e seu único fracasso vem de seu amor à vida". Para honrar sua bravura, coragem e honestidade, o gigante insiste que Gawain fique com o cinto que irá protegê-lo para o resto da vida. Mas Gawain continua sendo mais duro consigo mesmo, amaldiçoando sua covardia e cobiça, e rejeita o presente do cinto verde porque, apesar da honra concedida a ele, Sir Gawain não se considerava digno de confiança.

acordo com nossos padrões de honestidade e integridade. Mentimos para nós mesmos, talvez muito mais frequentemente do que para os outros. Nosso ego desempenha um grande papel aqui, de nos proteger de vermos a nós mesmos, e ao fazer isso, cria uma falha imensa em nossa autoconsciência e, portanto, em nossa excelência.

Talvez um exemplo de minha própria vida seja instrutivo. Acredito que sou uma pessoa muito aberta e flexível, e acho difícil ver como sou rígido. Minha esposa e meu filho adolescente não têm essa dificuldade. Durante anos eles têm tentado me dar *feedback* sobre como minha rigidez interior os afeta. Admitir a verdade do seu *feedback* tem sido difícil e vai de encontro ao meu autoconceito. Comecei a admitir como posso ser muito mais rígido do que entendo ser. O problema é que sou bem aberto intelectualmente, mas muito menos aberto emocionalmente. Eles estavam tentando falar sobre minha rigidez emocional, e eu não me permitia ouvir isso.

Ao admitir a possibilidade de que minha rigidez possa ser mais emocional, comecei a ver a verdade do *feedback* deles. Agora estou trabalhando para me tornar mais flexível — mais à vontade dentro de meu corpo. Este trabalho está tendo um efeito positivo notável, particularmente no meu relacionamento com meu filho. Nós estamos brincando mais um com o outro, e nosso relacionamento está mais caloroso do que nunca. Embora eu tenha muito a aprender para chegar a um lugar dentro de mim com o tipo de fluidez interna que busco, tenho deixado de enganar a mim mesmo, e com isso surgiu em mim uma capacidade bem maior como pai e como marido.

O mesmo nível de honestidade funciona em minha prática de consultoria. Não sou diferente de ninguém a esse respeito. Da honestidade própria associada à confiança em minha sabedoria interna veio a maior competência em meu trabalho com clientes. Nem sempre acontece o mesmo com muitos consultores cujo impulso por dinheiro, status ou poder os faz não serem completamente honestos. Muitos consultores se prostituem e justificam suas escolhas dizendo que isso é negócio. Para alguns, pode ser verdade. Para os consultores master, negócio e honestidade não podem se separar. Para eles, é um bom negócio ser franco e honesto.

Os consultores master estão cientes de que o desejo por dinheiro e poder mora dentro de todos nós. Negá-lo implica ser governado por ele. Admiti-lo resulta na possibilidade de escolher a integridade em vez de ser empurrado pelo medo ou pela sede de dinheiro.

Para muitos dos consultores que entrevistei, escolher ser honesto é uma escolha permanente, e não uma experiência automática. Aqui estão algumas de suas palavras.

Uma de minhas lições mais importantes como consultor é perceber que sou responsável pelas consequências intencionais de meu comportamento, bem como pelas consequências não intencionais. Geralmente, alguma coisa em meu trabalho não está bem,

examino as conseqüências não intencionais de meu comportamento — olho tanto o que eu disse como o que não disse, o que fiz e o que não fiz. Meu padrão é usar essas coisas que não se encaixam bem como oportunidades para me entender melhor.

Quando comecei a fazer este trabalho com gerentes, não percebi quantos problemas eu tinha com pessoas em posições de autoridade. Havia uma parte significativa de mim que queria corrigir aqueles canalhas; eu estava usando o disfarce de ser um consultor amável, compreensivo e atencioso para colocá-los na linha.

Nós [neste trabalho] estamos sempre tentando "consertar" as pessoas. Há uma grande parte minha que quer ajudar as pessoas, quer elas queiram ajuda ou não. Somos tão corruptos quanto os outros. Nossa corrupção freqüentemente tem a ver com essa necessidade de ajudar ou evitar conflitos, cercando-nos de regras para não brigar e apanhar, como aconteceu com alguns de nós, quando crianças. Ou a necessidade de sermos bons para que as pessoas não vejam o nosso lado mau. Nossas sombras alimentam nossa entrada e permanência neste trabalho, tanto quanto as sombras dos outros alimentam seu trabalho.

Note que esta honestidade não vem sozinha. É um conjunto de acordos e deve vir com a compaixão por si mesmo e pelos outros. A honestidade com julgamento próprio é difícil e dolorosa, e freqüentemente resulta no comportamento de um "me empurra que eu te puxo", o animal místico de duas cabeças das histórias de Dr. Doolittle. Quero ser honesto comigo mesmo, mas essa honestidade vem com uma mordida quando julgo o *self*. Quanto maior a mordida, mais meu ego se retrai. Em contraste, quando a honestidade soma-se à autocompaixão, a aprendizagem da honestidade acontece muito mais facilmente.

De fato, uma de minhas experiências mais importantes ao conversar com todos esses consultores foi perceber sua tranquilidade. Eles estavam à vontade, e quando eles falavam de suas lições de vida, suas palavras saíam natural e facilmente.

Embora a honestidade seja a postura interna a partir da qual os consultores master agem, sua ação não consiste apenas em honestidade, mas honestidade associada a uma enorme generosidade de espírito. Consultoria master, honestidade e compreensão andam de mãos dadas. Digo compreensão porque quando você cava as profundezas de sua alma, sem julgar, a compreensão pelos outros segue naturalmente. Descobri que quanto mais eu me entendo, mais sinto compaixão pelos outros. Quanto mais me torno compreensivo, mais sou capaz de ser honesto com os outros de uma forma que eles possam me ouvir.

Esta conclusão foi emitida de maneiras diferentes à medida que os consultores master que entrevistei conversavam sobre os vários casos em que confrontaram

situações difíceis e saíram-se bem-sucedidos. Seu sucesso, acredito, se deveu à sua capacidade de confrontar questões com cuidado e compreensão.

Finalmente, tudo se resume na capacidade que se tem de "agir conforme se fala". Falamos muito, em consultoria, sobre agir como se fala. Mas são raros os poucos que incorporam isso em suas vidas; o resto fica confuso com o potencial para ganhar dinheiro e com o poder. Disse um consultor:

Provavelmente, a coisa mais importante que vem à mente sobre mim mesmo é viver o que eu digo, agir como falo, ser um modelo. Colocando meu "ser" primeiro e fazendo isso ser importante na conversa a serviço de modelá-lo... Isto pode significar que eu tenha de sair de minha zona de conforto para manter meu próprio ser de modo a oferecer o trabalho de um lugar de autenticidade e integridade dentro de mim. Quando controlo bem esse limite e ainda ofereço serviço, tenho um impacto muito mais profundo que apenas o conteúdo de minha orientação.

APÓS UM EXAME CUIDADOSO

Agora faz três semanas que escrevi o que você acabou de ler. Tenho refletido sobre meu trabalho com o cliente de quem falei no início do capítulo, sabia muito bem que eu tinha me protegido ao evitar os problemas. Cerca de duas semanas atrás decidi que precisava confrontar essa questão com Bill, o diretor-presidente, e partilhar com ele meus pensamentos sobre a dinâmica entre ele e a equipe sênior, e as consequências dessas dinâmicas para a empresa como um todo. Percebi que, embora valorizasse meu relacionamento com esse cliente, fui um obstáculo para que tivesse um sucesso maior por ter, eu mesmo, evitado enfrentar esse desentendimento central entre os membros sêniores. Logo, preparei uma reunião com Bill e lhe disse que acreditava que havia um desencontro entre ele e sua equipe sênior. Ele concordou sinceramente e apontou uma miríade de razões pelas quais eles "não entendem isso".

Ouvi abertamente seu ponto de vista e, então, e disse-lhe que achava que aquilo tinha alguma validade. Ao mesmo tempo, coloquei que ele não estava enfrentando o outro lado da questão, a saber, seu estilo de liderança. "Bill, não são apenas eles. A divergência tem muito a ver com o seu estilo de liderança, também. Muitas das pessoas sêniores preferem um estilo de liderança diferente do seu e acham que alguns aspectos de seu estilo desautorizam a eles e aos outros."

Bill respondeu com irritação e frustração. "Não acredito nisso. Se eu tivesse líderes mais fortes, seria mais permissivo. Mas não confio neles."

"Entendo", respondi, "E no entanto ainda há uma questão para o senhor examinar, e estou preocupado porque, se o senhor não enfrentar essa parte de sua própria liderança, perderá a empresa."

Ficamos tratando disso durante uma hora, e Bill tomava a defensiva em muitos pontos. Em cada caso, respondi com compreensão e, ao mesmo tempo, não o deixei desviar do assunto. No final da reunião, ele decidiu que queria que eu facilitasse um trabalho com uma equipe sênior fora do escritório, para chegar ao cerne da questão. Discutimos como seria esse encontro e a importância de ele estar aberto à aprendizagem.

O trabalho fora do escritório teve muito êxito e, desde então, tive uma série de conversas difíceis, e ao mesmo tempo extremamente frutíferas, com Bill e os outros. A questão está aberta e ele está lutando firmemente para ajustar seu estilo enquanto, ao mesmo tempo, permanece fiel a quem ele é. A empresa continua a usar meu conselho e orientação e nos confrontamos com muitas questões difíceis de lá para cá. Bill adotou inúmeras medidas para afrouxar seu pulso de ferro na empresa e encorajar os outros a tomarem decisões. Ao mesmo tempo, a tensão entre seu estilo e as preferências dos outros permanece presente, embora hoje seja menor.

Logo teremos outro encontro fora do escritório para explorar mais a questão e atingir outro nível de aprendizagem e sucesso. Embora a história não esteja terminada, o progresso tem sido significativo desde o momento em que optei pela honestidade.

APRENDIZAGEM PROFUNDA

O importante que eu aprendi nesses anos é a diferença entre levar o trabalho a sério e levar-se a sério. O primeiro é primordial e o segundo, desastroso.

—Margot Fonteyn

Quase todo consultor diz que é comprometido com a aprendizagem. Em vez disso, a maioria lhe impõe obstáculos. Sendo ainda mais claro, os consultores especializados acreditam que ganham a vida com base no que sabem. Keveiar o que eles não sabem é o auge da vulnerabilidade e vai contra todas as fibras de seu ser.

E, no entanto, é exatamente isso o que os consultores master fazem — eles admitem que não sabem tudo. Estão comprometidos não com o processo de saber mas com o de questionamento. E estão comprometidos com o processo de aprendizagem partilhada — sua e dos clientes. O mais importante: eles entendem que se quiserem ajudar a desenvolver organizações que sejam excelentes em sua capacidade de criar, descobrir e aprender, precisam, antes, ser exemplares, em suas próprias vidas, naquilo que desejam implantar. Quer eles saibam ou não, vivem pelo princípio da Grécia antiga de *aretê*. Traduzido grosseiramente, o conceito de *aretê* significa virtude, mas não virtude no sentido moral moderno do termo. No sentido antigo, virtude ou *aretê* tinha a ver com o respeito pela integridade na vida, uma luta pela excelência em se tornar plenamente humano. *Aretê* foi um valor dominante na vida grega durante centenas de anos, um ideal refletido nos poemas épicos de Homero, *Ilíada* e *Odisséia*. *Aretê*, para os gregos, só era possível quando se está lutando, lutando para se transformar. Além do mais, ele nunca pode ser obtido, pois aqueles que pensam que o atingiram o perdem, transformando-se em orgulho egoísta.

A busca pela aprendizagem é uma característica que distingue os grandes consultores de outros, mas não se limita a eles. Todos nós nascemos com esse impulso fundamental. Ambos os meus filhos me ensinaram quanto este impulso é poderoso. Meu menino, quando tinha dois anos e meio, costumava perguntar incessantemente: "Por quê". "Precisamos ir agora, Josh", dizíamos. "Por quê, pai?" "A água está fria na praia nessa época do ano." "Por quê, mãe?" Ainda bem que conseguíamos responder à maioria das perguntas, com paciência e compreensão. Às vezes, era desesperador, quando recebíamos os porquês várias vezes em seguida. Nossa filha, que acabou de completar dois anos, continua apontando para as coisas que vê pela primeira vez e perguntando: "O que é isso?" Ela é profundamente curiosa.

Acredito que esse tipo de curiosidade more dentro de todos nós. Em algum lugar, entretanto, o impulso de saber substitui o de aprender. Nosso ego se torna interessado em saber, e não em aprender. Essa transição é reforçada em nossos sistemas escolares, onde as pessoas recebem notas boas e são aprovadas pelas respostas. Elas não tiram, necessariamente, notas boas e são aprovadas por serem inquisitivas! Ter uma boa resposta é recompensado, enquanto ter uma excelente pergunta arrasa o professor. E, no entanto, as respostas acabam com o questionamento, embora as perguntas o abram — é fácil ver o que vale mais.

Da mesma forma, freqüentemente, evitamos deliberadamente os *feedbacks* porque tememos a possibilidade de termos cometido um erro ou de não nos sairmos muito bem. Ao evitarmos os *feedbacks*, reduzimos a aprendizagem. Acredito que buscar *feedback* seja uma parte crucial da eficácia em consultoria e, no entanto, nosso ego ergue barreiras contra ele.

Recentemente, tive uma experiência positiva valiosa na lição de ser aberto a *feedbacks*. No meio de um trabalho com uma equipe de executivos, confrontei um deles, Greg, sobre sua tendência a descartar as visões e sentimentos das outras pessoas. Sem que eu soubesse, Greg sempre guardou silenciosamente certa raiva de mim. Durante um intervalo, notei que a linguagem corporal dele indicava que alguma coisa estava errada, e lhe perguntei o que estava acontecendo. Com muita raiva, ele me disse que se sentiu questionado indevidamente por mim na frente dos outros, e julgado injustamente. Imediatamente pensei em ignorar sua reação, pois sentira que não só a reunião estava sendo boa, mas aquela parte do sucesso se devia a esse mesmo momento, em que, confrontado, liberou o grupo para se sentir mais livre para se comunicarem uns com os outros de uma maneira direta e aberta. Em vez de me defender, convidei-o a falar mais. Ao ouvi-lo com atenção, percebi que, de fato, eu o tinha julgado, estava frustrado com minha própria incapacidade de me fazer ser ouvido por ele. Admiti esse sentimento para Greg, e, em vez de resolver diretamente com ele, usei o sentimento semelhante do grupo para estimular minha própria determinação de levantar isso. Então confessei que, na hora, embora tivesse pensado que seria sensato

levantar a questão com ele na reunião de grupo, eu poderia ter descoberto uma maneira de confrontar a questão de uma forma mais gentil. "Acho que o ataquei e lhe peço desculpas", eu disse. Ao ouvir isso, ele relaxou um pouco, e discutimos o que eu poderia fazer para atenuar seus sentimentos de preocupação em como os outros o viam depois de eu tê-lo confrontado. Após o intervalo, partilhei com o grupo esse momento e como eu senti que poderia ter feito isso de um modo mais efetivo, e esse ato pareceu ser apreciado por todos. Mais tarde, graças à minha franqueza, Greg me procurou para trabalharmos juntos, mais profundamente, sobre o confronto que eu lhe fizera.

Para consultores master, aprender não é uma decisão ou uma ação. É uma forma de ser. Aprender é a base a partir da qual agem, e não o que eles fazem. Aqui estão os pensamentos de dois consultores master que captam esse espírito:

Freqüentemente não sei o que é certo. Minha tendência é prestar atenção a quem sou eu e quem estou me tornando, e não lidar comigo mesmo como realizado ou acabado. Os piores momentos para mim, como consultor, são quando eu "sei" o que precisa ser feito. Meus melhores são quando me encontro num estado de questionamento, e estou buscando e aprendendo.

Não me apresento como quem tem a resposta. Em vez disso, entendo o processo e os componentes emocionais de pisar no desconhecido e passar pelas experiências adequadas, necessárias para descobrir isso. Ajudo meus clientes através de um processo de clareza cada vez maior, embora não tenhamos um resultado garantido.

Se o ato de aprender é uma postura interna, então ele não conhece limites. Pertence a todos e ocorre todo momento. É essencial a tudo o que os consultores master fazem. Eles mesmos exibem e encorajam isso nos outros. Isso fica evidente de várias formas: ao perguntar e dar *feedback*-, ao reestruturar situações para encorajar descobertas mais a fundo e através de questionamento que revela possibilidades mais profundas.

Um artigo do *The New Yorker* de alguns anos atrás abordava objetivamente o relacionamento entre aprendizagem, erros e excelência. O autor perguntou a cirurgiões se eles, alguma vez, cometeram um erro. Aqueles que disseram "não" eram, justamente, os considerados bastante medíocres na profissão. Os magistrats apontaram que cometiam erros todo dia.

Além dos consultores que entrevistei, os clientes também falavam sobre o valor do questionamento e da aprendizagem. Eles se referiam, com freqüência, à profundidade das perguntas feitas pelo consultor master, e apontavam que além de ser um ótimo ouvinte, seu compromisso com a aprendizagem os distinguia dos outros. Disse um cliente: "Os melhores consultores que tivemos foram os que estão dispostos a aprender e a pensar em novas maneiras de fazer as coisas, e isso lhes permitia

incorporar sinergicamente a sua bagagem o que eles estavam aprendendo conosco. Eles viam o trabalho como uma oportunidade de aprender mais."

Devido a esse profundo compromisso com a aprendizagem, os consultores master formam, naturalmente, círculos de questionamento. Eles criam seminários, conversas, intervenções e experiências, tudo com o objetivo de maximizar a aprendizagem. Um consultor colocou bem o que tantos outros disseram com palavras diferentes:

Faço a suposição que em nível individual, de grupo ou organizacional, todos nós somos seres aprendizes. Isso é algo maravilhoso sobre a consciência humana. Estamos sempre aprendendo. Logo, frequentemente me pergunto: O que está acontecendo que este indivíduo, grupo ou organização não consegue aprender? Essa pergunta parte do princípio de que eles têm capacidade para aprender, mas que algo a está bloqueando. Isso me desafia a descobrir por que eles não podem usar o conhecimento que possuem em seu benefício. Meu trabalho, então, é remover as barreiras da aprendizagem.

Outro falou sobre a importância de criar condições para a investigação profunda.

Quando projeto intervenções em grupo, penso quais são as perguntas sobre as quais quero que eles reflitam e discutam. Penso na estrutura que eu quero colocar em volta deles para que tenham maior probabilidade de se engajar com essas questões profundamente, de modo que o que eles produzam tenha valor. Eu não antecipo nem me importo com o que eles apresentam tanto quanto considero importante que se envolvam com as perguntas certas.

Ainda um terceiro abordou os problemas mais profundos inseridos nas organizações e a importância da aprendizagem.

Meu trabalho nem sempre é criar soluções. Geralmente, não entro numa organização onde o cliente tem um problema específico que quer solucionar. Nos tempos atuais de complexidade, em nosso mundo, as organizações não "se corrigem". A quantidade de mudanças rápidas e a dificuldade de mudar não vão desaparecer. As mudanças e a complexidade são problemas que a organização pode resolver. O que faz a diferença é a maneira como eu apareço para colaborar nos dilemas que existem no atual ambiente de trabalho e o mundo em que vivemos, de tal modo que ambos entendamos quais são as escolhas e opções que temos para lidar com eles.

Todos os comentários sobre aprendizagem e seu papel central em consultoria master resultaram em uma questão básica: Quais são as condições que podemos estabelecer com nossos clientes que nos permitem *aprender nosso modo* através de situações complexas em que nos encontramos? Esse compromisso com a aprendizagem diferencia os consultores master dos outros que tenho conhecido e com quem trabalho.

Além disso, determina ou define o sucesso a longo prazo. De fato, quase sem exceção, meus sucessos são resultado dos relacionamentos que formo dentro das organizações clientes que permitem que a aprendizagem aconteça. Meu trabalho é, realmente, cultivar esses relacionamentos, para fazê-los florescer. Meus fracassos são quase sempre resultado de minha própria incapacidade de desenvolver esses relacionamentos.

Neste sentido, o compromisso do cliente com a aprendizagem se torna tão importante quanto o do consultor. Uma vez que tantos problemas nos negócios e na vida organizacional são complicados e causam perplexidade, estar disposto a aprender é uma atitude necessária para o sucesso, tanto do cliente quanto do consultor. Mas a dinâmica é circular. Não é provável que um cliente aprenda com um consultor que não tenha ética em aprendizagem. Um consultor "que sabe tudo" tem muito mais probabilidade de se associar a um cliente "salve-me" — uma prescrição para aprendizagem zero de ambas as partes.

Verdade seja dita: quando meu trabalho como consultor não tinha sucesso, quase sempre eu dizia que os indivíduos na organização cliente não estavam entrando em nosso relacionamento com uma atitude de investigação. Em vez disso, eles buscavam validação de suas atitudes na liderança, ou procuravam um salvador. Nenhum dos dois convida à investigação. Desde o início de minha carreira, em vez de confrontar o que eu sentia, ou recusar o trabalho sabendo que o relacionamento tinha pouca possibilidade de sucesso, eu simplesmente o aceitava — e o observava desapontado, à medida que um resultado inútil tomava forma. Agora, eu me afasto do trabalho em que não percebo que o cliente se juntará a mim com um espírito de investigação.

APRENDIZAGEM E A CAPACIDADE DE ASSUMIR A SUA PARTE

A capacidade de assumir a sua parte é uma expressão muito evitada hoje em dia. Às vezes, significa assumir a responsabilidade pelos resultados. Este não é o significado a que eu estou me referindo. Refiro-me a um espírito de responsabilidade que diz que eu reconheço que o que transparece é resultado de *minhas* ações ou de *minha* falta de ação. Vejo que minhas ações importam.

Assumir a sua parte é uma atitude, e não um dado objetivo. Podemos discutir, infinitamente, se, de fato, assumo a minha parte ou não. Mas essa discussão não é válida. O que importa é meu posicionamento, minha atitude.

A atitude de assumir a sua parte é o oposto de sentir-se como vítima. Quando me vejo como vítima, foco nas ações dos outros e como elas definiram uma dada situação. Eu não considero minhas ações relevantes. Ser responsabilizado por nossas

atitudes gera aprendizagem. Manter o ponto de vista de uma vítima gera culpa, e a aprendizagem se perde entre acusações.

Os consultores master vêm sua capacidade de serem levados em conta em todos os aspectos da situação de consultoria. Quando seu trabalho não produz os resultados que buscam, não olham ao redor, procurando culpados. Eles olham para dentro de si e buscam as respostas para o fracasso. Além disso, seu olhar vai além do seu comportamento. Eles olham para entender como sua postura interna causou os comportamentos, os quais, por sua vez, contribuíram para os resultados. Dessa maneira, assumir a responsabilidade e aprender andam de mãos dadas. Uma consultora master expressou melhor isso, ao dizer: "Uma das coisas mais liberadoras que descobri vários anos atrás, foi que, quando alguma coisa dá errado, digo simplesmente: 'Estraguei tudo. Não era isso que eu queria que acontecesse, sinto muito, vamos tentar fazer outra coisa.' Uma das maneiras mais poderosas de alterar o relacionamento é ser um aprendiz, em vez de ser defensivo".

Em minha vida, o princípio de assumir a minha parte, mais do que qualquer outro, tem sido um princípio que afeta profundamente meu sucesso. Lembro-me de muitos momentos em que culpei os outros por coisas que aconteceram. A tendência de culpar os outros é apenas mais uma maneira do ego se defender. Em minha tentativa de me proteger daquilo que merece ser culpado, eu me torno pequeno. Ao culpar os outros, estou dizendo: "Eu não conto". Uma vez que eu notei o poder positivo de ver minha capacidade de assumir a minha parte, minha aprendizagem e meu sucesso melhoraram astronomicamente. Vou ilustrar o poder e o potencial de assumir a sua parte.

Participei de uma pequena empresa de consultoria que tinha uma boa reputação entre seu pequeno conjunto de clientes. Ela também era vulnerável no sentido de que seu maior cliente representava mais de 50% de suas receitas. Esse cliente particular era dirigido por uma diretora-presidente com quem era difícil de trabalhar. Ela se destacava por sua tendência a culpar os outros, de ser mandona e arrogante, e de não ter abertura para a aprendizagem. Ao mesmo tempo, ela valorizava o que fazíamos, em princípio, e pagava muito dinheiro para nos ter trabalhando com sua empresa.

O principal consultor de nossa empresa que estava trabalhando com esse cliente (o único que desenvolveu um relacionamento positivo com a diretora-presidente), me pediu para conduzir um trabalho fora do escritório para a equipe sênior. Ela estava realmente perdendo a esportiva, sem ter outra opção entre nossos consultores. A diretora-presidente tinha descartado todo o restante de nossos consultores, inclusive o presidente de nossa empresa.

Depois de algumas interações inconsistentes e improdutivas com a diretora-presidente e uma sessão de estratégias muito descoordenada com sua equipe sênior, que

estava totalmente desinteressada em lidar diretamente com algumas de suas questões-chave, foi a minha vez, seguindo uma longa fila de consultores de nossa empresa — cinco, no total — de ser descartado. Alguns meses depois, recebemos uma ligação da diretora-presidente nos dizendo que ela não estava renovando nosso contrato para trabalhar com ela. Basicamente, em uma decisão brutal, perdemos a metade de nossas receitas futuras. Eu fiquei arrasado e senti que a culpa era minha.

O sócio-gerente de nossa empresa convocou uma reunião para discutirmos nosso trabalho com o cliente. Você pode imaginar que esta deve ter sido uma reunião difícil, principalmente para mim. Bem, foi o contrário. Nosso sócio-gerente levantou-se e falou aos seis consultores, os quais todos tinham trabalhado com o cliente. Em vez de me culpar pelo que resultou no fracasso final, ele disse o seguinte: "Quero que todos vocês saibam que eu me sinto 100% responsável pelo nosso fracasso com este cliente. Trabalhei com a diretora-presidente três anos atrás e não consegui resultados. Eu não estava em minha melhor condição, e minhas próprias falhas como consultor estavam expostas. Ela me despediu e eu sabia que aquele não era um bom cliente para se trabalhar. Em vez de me retirar de vez da conta, envolvi muitos de vocês, para tentarem trabalhar com o cliente, e cada um, com uma exceção, teve os mesmos problemas que tive. Foi uma decisão errada. Deveríamos ter eliminado a conta quando percebemos que ela não era um bom cliente, assumido nossas perdas e seguido em frente. Em vez disso, eu vi sinais de dólar e neguei meus próprios sentimentos na questão. Eu também não os defendi quando vocês foram, digamos, despedidos da conta da mesma forma. Em vez disso, esperava que, de alguma forma, funcionasse. Como resultado, não apoiei meus parceiros como precisaria ter feito."

Quase chorei quando a carga de culpa pela perda da conta foi tirada de mim. Eu lhe agradei por sua honestidade e coragem de assumir a responsabilidade pela situação, e lhe disse que ele não era o único. Então, levantei-me e, seguindo o procedimento dele, expliquei por que não tinha feito um bom trabalho e disse que por minha causa a empresa toda estava pagando o preço.

Um a um, os outros consultores assumiram sua parcela de responsabilidade. Então, concordamos que o maior erro que todos cometemos foi ter um cliente que representava grande parte de nossa fonte de receita; isso nos levou a nos sentirmos financeiramente vulneráveis e menos capazes de tomar os tipos de decisões corajosas que precisávamos tomar a fim de sermos efetivos como consultores. Vi as ações de nosso sócio-gerente como o maior exemplo do que é assumir a sua parte, pois ele mostrou o quanto isso tem o potencial de gerar mais responsabilidade. Não foi fácil — ele assumiu o risco óbvio de lhe atribuírem toda a culpa. Mas entendeu algo crítico. Com uma postura interna responsável, a aprendizagem — que no final é mais importante do que manter qualquer cliente — pode ocorrer. Ao mesmo tempo, a culpa sempre gera mais culpa, e a aprendizagem é esmagada no processo. Os consul-

tores master entendem muito bem disso na medida em que vivem e são modelos do que é responsabilizar-se por sua parte.

APRENDIZAGEM E ESPÍRITO DE INVESTIGAÇÃO

Adotar uma postura interna de aprendizagem é mais do que passar de uma atitude de "Eu sei" para uma de "Eu não sei". É mais do que assumir a sua parte, também. Na melhor situação, gera um espírito de investigação. Um desejo intenso de descobrir forma a essência da aprendizagem para a consultoria master. Descobri uma coisa muito interessante quando levo esse desejo a meus clientes. Eles juntam-se a mim. A curiosidade deles também é instigada. Querem participar do entusiasmo. Deixo meus clientes saber que se eles escolherem trabalhar comigo, raramente ou nunca darei as respostas. Ressalto que, se as respostas pudessem ser obtidas com facilidade, eles já as teriam obtido. Além disso, como não conheço bem a empresa deles, quem sou eu para fingir que sei do que precisam? Em vez disso, chego com perguntas e peço que se unam a mim em um espírito de investigação. Aqueles que estão esperando um salvador não gostam de ouvir isso, porque significa que eles têm a total responsabilidade por sua situação e se engajam na incerteza que a investigação exige. Aqueles que são atraídos pela perspectiva de aprender e descobrir juntos dão as mãos e dizem: "Vamos em frente".

Durante a consultoria, freqüentemente, faço perguntas para que eles olhem uma de terminada situação de vários ângulos. Eu os faço apresentar hipóteses em vez de opiniões. Convido-os a testar suas suposições. Sugiro que eles adotem opiniões opostas. Através de tudo isso, finalmente, uma luz se acende na escuridão e um caminho para o crescimento se revela. O que dirige o processo é a disposição, uma confiança que surge da curiosidade.

Tudo isso requer que eu seja capaz de manter minha postura interna de ter uma aprendizagem sólida, e que eu enfrente o desafio de meus clientes com um espírito de humildade. Isto não significa que deixamos de tomar decisões, que nos tornamos mansos e passivos. Ao contrário, acho que as decisões nascidas desse espírito de investigação são muito mais efetivas. Elas se fundam num entendimento profundo. Os clientes, portanto, confiam em suas próprias decisões e têm mais condições de implementá-las. A Tabela 11.1 mostra o contraste entre a atitude de um especialista e a de um consultor master.

Com uma exceção, os consultores que entrevistei exibiam uma grande capacidade investigativa, embora todos fossem extraordinariamente bem-sucedidos. Percebi que eles sentiam-se à vontade enquanto eu fazia as perguntas. Trocavam pontos de vista sem ser dogmáticos. Ao mesmo tempo, pareciam se fundamentar em seu conhecimento, convencidos de sua própria capacidade de ajudar os outros a crescer.

■ TABELA 11.1 CONSELHO VERSUS INVESTIGAÇÃO

Consultor Especialista	Consultor Master
Dá conselho.	Faz perguntas excelentes.
Procura estar certo.	Comprometido com a aprendizagem.
Focado em sua auto-afirmação.	Focado na descoberta do cliente.
Dirigido analiticamente.	Dirigido pela cabeça e pelo coração.
Assume uma postura "eu sei".	Assume uma postura de "Eu não sei, mas acho que podemos descobrir isso juntos".

Essa confiança, somada a uma pitada de humildade, foi evidente em sua postura e no que eles falaram. Veja alguns de vários exemplos em que sua humildade capacidade investigativa se destacou:

O que me torna efetivo é que me esforço para impedir que meu ego atrapalhe isso. Não gasto muita energia tentando fingir ou transmitir uma imagem. Sinto-me honrado por você dizer que eu sou um dos melhores, mas não acho que seja. Sou muito bom, mas tenho vários defeitos.

Não quero ser visto como salvador. Quando as pessoas nos colocam num pedestal, o problema está logo atrás dele.

Precisamos ser capazes de aplicar a nós mesmos o que estamos pedindo que os clientes façam — ser aprendizes.

Você precisa ter humildade. Madre Teresa foi reverenciada por sua capacidade de fazer coisas grandiosas de um modo humilde, e este é o tipo de grandeza que permanece.

Muito mais do que qualquer outro fator, a aprendizagem e todas as suas manifestações foram referidas como uma chave para o sucesso dos consultores que entrevistei. Na maioria, eles se sentiam bem-sucedidos não devido ao seu brilhantismo, mas por causa de sua capacidade de investigação. Além disso, viam os erros como oportunidades, e não como problemas. "Todos os defeitos", disse o guru da qualidade, Joseph Juran, "são ouro na mina. Nós o garimpamos e aprendemos com eles".¹ Uma consultora colocou o mesmo com eloquência, ao dizer: "O objetivo não será, necessariamente, deixar de errar, mas assumir que vamos cometer erros no caminho. A chave para a maestria é entender o que fazer depois de errar."

Na análise final, a aprendizagem consiste em ouvir. Não o nível superficial de escuta a que estamos todos habituados. Consiste em escutar os padrões mais profundos — ver o que os outros enxergam. Um consultor master que conheci anos atrás, referia-se a isso, freqüentemente, ao falar sobre a importância de "escutar generosamente". Passei a adorar cada vez mais essa frase à medida que procuro aprender como ser um ouvinte sempre mais generoso de meus clientes, minha família, meus amigos e da música em minha alma.

Lao-Tsé o sábio chinês que viveu vinte e cinco séculos atrás, expressou muito bem essa escuta de qualidade:

Era como se ele escutasse

E a escuta como a dele nos envolve num silêncio

Em que finalmente começamos a ouvir

O que deveríamos ser

TRAGA TODO O *SELF* EM TOTAL PARCERIA

Todos carregam uma sombra, e quanto menos ela estiver incorporada na vida consciente do indivíduo, mais escura e densa ela será.

—C. G. Jung

Uma citação de um rabino do século II, proferida por um dos consultores que entrevistei, fala à questão central deste capítulo. "Deus não espera que sejamos perfeitos. Há anjos suficientes no céu. Ele só espera que sejamos totalmente humanos."

Como sugerido antes, muitos consultores têm uma tendência a acreditar que uma das chaves para o sucesso é ser perfeito. Os consultores master acreditam que é melhor ser íntegro. Por íntegro quero dizer trazer todo o seu *self* para a situação do cliente: seu intelecto, emoções e *self* espiritual. O consultor master chega para o cliente como um ser em constante aprendizado, uma pessoa em movimento, como alguém em uma viagem. Ele sabe que está longe de ser perfeito, e como alguém adepto da integridade, não luta pela perfeição, pois sabe que esta é uma tentativa demoníaca. Ser perfeito significa: *sem erros*. Ser íntegro significa dividir erros no espírito da aprendizagem. Ser perfeito significa saber tudo o que é necessário para adicionar valor. Ser íntegro significa saber pouco e, no entanto, ser capaz de guiar o processo de aprendizagem de modo que se possa saber muito. Ser perfeito significa mostrar só as partes que nos fazem parecer bons. Ser íntegro significa mostrar tudo o que se é, as melhores partes e a sombra também. Ser perfeito significa tornar-se invulnerável. Ser íntegro significa dividir-se vulneravelmente.

O paradoxo da excelência é simples. A maestria não existe para os consultores master. É uma ilusão, assim como a perfeição é ilusão. A plena maestria não existe, pois se chegássemos lá, teríamos que negar todos os nossos *self*. Paradoxalmente, a maestria não significa tentar ser magistral. Significa deixar-se ser íntegro, com falhas e tudo.

Este capítulo, mais do que qualquer outro, trata do que é o meu melhor e do que também é minha diferenciação crescente. Uma de minhas melhores qualidades como consultor é a disposição para dividir abertamente quem sou e ser vulnerável. Isto me tornou acessível a meus clientes e permitiu que me tornasse um guia e amigo confiável. Ao mesmo tempo, passei a maior parte de minha vida buscando a perfeição, e somente nos últimos anos percebi que isso foi, o tempo todo, uma ilusão.

Quando era criança, sentia grandes exigências para ser perfeito. Não me lembro de ser elogiado por minha sinceridade ou dedicação ao trabalho. Lembro-me vividamente das várias vezes em que fui ridicularizado ou criticado por meus fracassos. Foi nessas águas em que nadei, e eu não conhecia outras. Então, com o tempo, senti (bem inconscientemente, eu poderia acrescentar) que a fim de ser amado, ou de evitar críticas, eu tinha que ser perfeito. Essa convicção gerou uma criatura ruidosa dentro de mim, um imenso crítico interno a quem tenho tentado domar desde então. Um dos momentos mais reveladores de minha vida foi o dia em que recebi meu doutorado em Harvard. Minha mãe estava presente e, com lágrimas nos olhos, me disse o quanto se orgulhava de nós. Então me ocorreu que nunca a tinha sentido orgulhosa de mim em toda a minha vida. Ela pode ter, de fato, sentido orgulho antes, mas nunca soube. Eu sentia que nunca era bom o suficiente.

Meu pai, igualmente, examinava minhas tarefas, raramente ou nunca reconhecia o que eu fazia nem dava um *feedback* positivo, mas com frequência apontava minhas falhas. Durante meus anos de formação, meus pais foram perfeccionistas com eles mesmos e alcançaram grandes realizações. Admiro sua resistência e o trabalho intenso que fizeram. Mas acredito que tal ambiente familiar foi propício para produzir mais do que a excelência. Produziu uma necessidade de perfeição e, com ela, tornei-me dedicado e inquieto. Ainda bem que eu percebi isso em mim alguns anos atrás e, em vez de tentar me livrar da negatividade do perfeccionismo, tenho procurado afirmar a totalidade em minha vida. Através de poesia, de auto-reflexão associada a terapia e a uma esposa incentivadora, uma maior fluidez e o calor humano estão crescendo dentro de mim.

O relacionamento entre a totalidade e a consultoria master é crucial para nossa tese geral. De diversas maneiras, a busca pela totalidade e pela consultoria master são a mesma coisa. Maestria sem totalidade — isto não existe. Além do mais, a totalidade vincula-se a muitas outras partes da consultoria master. Quanto mais íntegro for um consultor, mais ele será capaz de ser honesto, de participar de um grande jogo e de assumir uma postura de aprendizagem na vida. Quanto mais íntegro ele for, maior a probabilidade de estabelecer parcerias efetivas de criação com os clientes e mais efetivo será seu relacionamento com o conhecimento.

Para muitos dos consultores que entrevistei, a totalidade é traduzida em ser genuíno, no sentido de permitir que os outros vejam tudo o que se é. Significa

mostrar-se plenamente, e não esconder partes que talvez não sejam saborosas. Aqui está o que dois consultores master tinham a dizer sobre o assunto.

Minha tendência é explorar mais o lado humano, mesmo com os maiores figurões com quem já trabalhei. Se você atinge o lado humano e deixa sua natureza humana real brilhar através dele, às vezes eles deixam o deles brilhar também. As pessoas em posições de liderança não costumam deixar que sua natureza humana brilhe. Tento tornar isso confortável e seguro para eles, modelando meu comportamento — sendo genuíno.

Acho que o que tenho de mais importante é intangível. Tem a ver com o relacionamento que estabeleço entre mim e meus clientes, com autenticidade. Tem a ver com a criação de um relacionamento que poderia durar o resto de nossas vidas.

A totalidade, e o autoconhecimento que vem com ela, contribuem com a consultoria master de três formas distintas:

- ☐ Ser um modelo melhor para aprender, adotando a sombra de alguém.
- ☐ Tornar-se um termômetro melhor do que está acontecendo em organizações clientes.
- ☐ Ser um observador mais acurado.

ABRAÇANDO A SOMBRA

Muitos observadores da psique humana, de filósofos gregos a analistas junguianos, apontam que todos nós temos um lado sombra de nossos *self*. Para muitos, a sombra é a parte de nosso *self* que tendemos a não querer ver. É aquele que é renegado. O *self* sombra é diferente para cada pessoa. Na medida em que tendo a me sentir desconfortável com a raiva e a ter julgamentos sobre ela, eu a renego, e então ela se torna uma grande parte de minha sombra. Para outras pessoas que se sentem bem em sentir e expressar raiva, sua raiva não faz parte da sombra. A sombra deles pode ser sua ternura, ou sua noção de fragilidade ou idealismo. A natureza do *self* sombra é que uma vez que ele é renegado, passa despercebido, acaba influenciando nosso comportamento e nossas escolhas. Quanto mais despercebido for, menos somos capazes de controlá-lo, e, portanto, ele nos controla. Carl Jung falou sobre esse fenômeno em um de seus ensaios brilhantes sobre a sombra.

É assustador pensar que o homem também tenha um lado sombra, consistindo não só de pequenas fraquezas e pontos fracos, mas de um dinamismo positivamente demoníaco. O indivíduo raramente sabe disso; para ele, como indivíduo, é incrível que vá além de si mesmo, em qualquer circunstância. Mas, deixe essas criaturas inofensivas

formar uma massa, e surge um monstro irado; e cada indivíduo é apenas uma célula minúscula no corpo do monstro, de modo que para melhor ou para pior ele deve acompanhá-lo em seus ataques sangrentos e até ajudá-lo o máximo possível. Tendo uma suspeita obscura dessas possibilidades sinistras, o homem deixa de ver o lado sombra da natureza humana. Cegamente, ele luta contra o dogma salutar do pecado original, tão prodigiosamente verdadeiro. Sim, ele até hesita em admitir o conflito do qual é tão dolorosamente consciente.¹

Renegamos nossa sombra exatamente porque a julgamos errada e a tememos. Ela é escura para nós, pois contém muito do que nós, meros humanos, não podemos enfrentar. Frequentemente, vemos a escuridão em nossa psique como algo inaceitável ou mau, e, ao fazermos isso, nos distanciamos mais de sermos capazes de compreender e controlar isso. Não pode haver luz sem escuridão, paixão sem explorar e liberar as profundezas de nosso *self* inconsciente. A maravilha, a beleza e todas as nossas futuras possibilidades também se escondem na escuridão, mas confundimos a sombra com o mal. Uma vez que começamos a desconsiderar automaticamente alguma coisa por considerá-la expressão do mal quando, na verdade, ela está meramente fora de nossa experiência normal, nos distanciamos mais dela, e esta nos controla, nos define e finalmente nos esmaga.

Carl Jung contou uma história que ilustra bem isso. Ele disse ter conhecido um homem respeitado, um *Quaker*, o qual não podia imaginar que já tinha feito alguma coisa errada em sua vida. "E você sabe o que aconteceu com os filhos dele?" Jung perguntou. "O filho se tornou um ladrão, e a filha, uma prostituta. Uma vez que o pai não aceitava sua sombra, sua parte na imperfeição da natureza humana, seus filhos foram compelidos a externalizar o lado escuro que ele tinha ignorado."² Negar a sombra é um convite ao problema. Aceitá-lo convida à aprendizagem.

Não há mudança pessoal profunda que não comece na escuridão da alma humana. Primeiro precisamos descobrir uma entrada na escuridão, e então temos de acender uma vela minúscula no escuro, de modo que possamos buscar nosso *self* futuro. Finalmente, temos de nos juntar a isso, o que requer engenhosidade, paciência e, acima de tudo, coragem.

O CAMINHO PARA A CONSULTORIA MASTER
SEMPRE ENVOLVE ENTRAR NA SOMBRA.
NÃO SE PODE ALCANÇAR A EXCELÊNCIA SEM
ACEITAR AQUILO QUE FOI RENEGADO.

Uma das principais chaves para a consultoria efetiva é a capacidade de gerenciar todos os nossos se/f diferentes. Assumir todo o meu se//significa tudo de mim — luz e sombra. Quanto mais somos capazes de ser gentis com nossos *selves*, menos nos julgamos, particularmente a nossa sombra, temos mais capacidade para aprender, crescer e estar efetivamente no mundo.

Muitos dos consultores que entrevistei falaram sobre seu processo de crescimento como consultores e ligaram esse processo à aceitação de quem eles eram, sombra e tudo. Quando os aspectos mais escuros de sua personalidade ou de seu comportamento aparecem, eles os tratam com leveza, e logo se movem de modo mais fluido e solto, sendo sempre aprendizes. Um consultor que entrevistei falou elegantemente sobre o assunto.

Outro procedimento que adotei é a aceitação da minha sombra. Quando estou bem, posso encarar minha sombra, olhá-la nos olhos, aceitá-la e reconhecer o quanto ela é importante no poder que eu tenho no mundo. Você tem de trazer a sombra para fora, para perceber seu poder. As maiores realizações de minha vida não vieram das coisas das quais fugi, mas daquelas que temi e enfrentei. Isso tem a ver com a sombra. Não uso a palavra "sombra" com clientes. Em vez disso, ajudo-os a atingir as partes de si mesmos que eles temem reconhecer — partes que enxergam como fraquezas, geralmente pessoais. Conto minhas próprias histórias, o que os deixa à vontade para contarem as deles.

Essa "posse" de nossa sombra age como um modelo para os clientes. Muito do que não funciona em situações de equipe, relacionamentos interpessoais ou organizacionais, tem a ver com aspectos mais escuros de nossa psique. Muito de nossa tendência de controlar, criticar, julgar, diminuir e evitar está relacionado a aspectos renegados da liderança de organizações. Lembre-se do princípio: um consultor não pode levar uma organização além do que ele mesmo alcançou. Esse princípio é verdadeiro demais quando se lida com os aspectos mais escuros da vida organizacional. Descartá-los não funciona. Seria semelhante a tentar livrar-se de partes importantes de nossa psique. Essas partes passam despercebidas e nos controlam.

Em vez disso, a chave para nos desenvolvermos como consultores e organizações saudáveis é, em parte, procurar aprender sobre nossos aspectos mais escuros e superá-los em vez de nos livrarmos deles. As sombras de indivíduos e organizações não podem ser sugadas, colocadas em uma caixa e eliminadas como fantasmas no filme *Caça-fantasmas*. Elas têm de ser reconhecidas e ter a chance de ser parte de nossos *selves* naturais. Isso significa admitir que somos confusos internamente.

Os consultores master entendem bem isso, e em vez de se esconder da sombra, eles a aceitam e, ao fazer isso, aceitam um epigrama de Jung: "Noventa por cento da sombra é puro ouro".

UM TERMÔMETRO MELHOR

A totalidade tem a ver com ter consciência de todo nosso *self*, *em todos os momentos*. O tempo todo estamos pensando, sentindo e ligado ao espírito — a tudo o que acontece entre nós. Quanto mais inteiro sou, mais consciente sou. Os grandes consultores usam essa consciência como uma fonte de informação para entender o que acontece na organização cliente em qualquer momento. Eles usam seus sentimentos como um termômetro. A fim de fazerem isso, eles devem estar presentes. Aqui está o que um consultor master disse sobre o assunto:

As pessoas sentem que estou muito *com elas*. Sem ego. Isso tem a ver com ser informado por alguma coisa maior que eu mesmo. Vai além de minha educação. Vai além de modelos e teorias — realmente, perceber a oportunidade no momento como sendo, de algum modo, útil. Para ver, notar e refletir algo que volta para o cliente.

Tudo tem relação com estar presente no momento. Observe um exemplo do que eu quero dizer.

Recentemente, estava com uma equipe de gerência sênior, conduzindo um trabalho fora da empresa, cujo objetivo básico consistia em ajudá-la a identificar desafios cruciais da liderança da empresa. Depois de cerca de um quarto da reunião, um dos membros (o chamaremos de Bob) começou a fazer afirmações categóricas sobre algumas questões, e os demais ficaram quietos. O que antes foi um intercâmbio fluente tornou-se quase imediatamente paralisado. Notei que estava começando a me sentir rejeitado por ele, hiperconsciente da postura altamente crítica que Bob parecia estar assumindo. De fato, comecei a sentir que estava me protegendo emocionalmente na presença dele, e percebi que os outros sentiam o mesmo.

Confiando que meu próprio desejo de me afastar dessa pessoa fosse um termômetro dos sentimentos dos outros membros do grupo, simplesmente fiz uma observação e perguntei o que os outros estavam sentindo. E Disse: "Noto que o grupo ficou em silêncio e gostaria de saber o que está acontecendo." Essa intervenção gentil foi recebida como um convite para externarem seus sentimentos. Uma moça que participava do grupo ressaltou ter sentido que Bob não tinha base para suas críticas e que ela fora pega de surpresa por elas. Outros disseram que sentiram o mesmo. Então, o diálogo saudável teve origem, dando a Bob um *feedback*, além de esclarecer o que se podia ou não dizer e fazer no grupo.

Não posso ser um termômetro efetivo se estou fechado para os meus pensamentos, sentimentos e condição espiritual. Tantos de nós estamos cientes de nossos pensamentos, mas somos pegos por eles, sem saber que outros pensamentos podem ser igualmente válidos. Muitos de nós negam seus sentimentos, acreditando que não

devem ter espaço no local de trabalho. E tantos somos destituídos de nossa condição espiritual, sem saber como dar crédito ao que é tão difícil de definir ou captar. No entanto, a capacidade de saber quais são nossos pensamentos e exercitar a fluidez, a capacidade de ter ciência de nossos sentimentos e usá-los como guia e a capacidade de reconhecer nossa conexão com todas as coisas são o que diferencia os consultores master dos outros.

UMA TESTEMUNHA CLARA

Muito do que nossos consultores master fazem tem a ver com segurar um espelho perante os clientes para que possam se ver mais claramente. Às vezes, isso significa pedir-lhes para refletirem sobre sua experiência. Outras, significa oferecer uma observação. Em qualquer caso, o consultor master está vendo algo que o cliente não está. É preciso que o consultor faça o melhor para observar o que está acontecendo, sem viés ou julgamento — em outras palavras, para ver claramente.

Robert Heinlein escreveu um livro que se tornou um clássico da ficção científica, *Stranger in a Strange Land*. Heinlein conta a história de Valentine Michael Smith, pro gênica órfã da primeira expedição com tripulação humana a Marte, que foi criada por marcianos e trazido de volta à Terra por uma segunda expedição humana. Ainda jovem, Smith olha para tudo em nosso planeta através dos olhos inocentes de uma criança, e enfrenta a tarefa de aprender a se tornar um ser humano. Durante todo o livro aprendemos sobre o planeta de Valentine, onde, entre outras coisas, há pessoas conhecidas como "Testemunhas Justas".

Uma testemunha justa é um observador profissional — uma pessoa com memória completa e habilidades de observação aguçada, admitida para testemunhar nos tribunais sobre qualquer aspecto factual de uma situação. Uma testemunha justa é treinada desde tenra idade para simplesmente descrever pessoas, situações e eventos, sem viés, predisposição ou julgamento. Além de uma recordação perfeita, uma testemunha justa nunca dará qualquer opinião sobre o que observou, nem irá inferir nada que não tenha visto ou ouvido realmente. O conceito de testemunha justa é ilustrado no livro de Heinlein por Jubal, um dos amigos de Valentine, que perguntou a Ann (uma testemunha justa) de que cor era a casa na montanha. A resposta de Ann foi: "É branca, pois ela não podia ver o outro lado e não pressupunha nada que não pudesse ver. No mundo de Valentine, os membros do Grêmio da Testemunha Justa são profissionais altamente respeitados e têm padrões extremamente altos de integridade."

Sabemos que é impossível para um ser humano neste planeta ser uma testemunha justa confiável. Não podemos ser objetivos, pois os seres humanos estão cheios de subjetividade. Somos máquinas de fazer sentido. No entanto, quanto mais

somos capazes de ter nossa subjetividade — reconhecer nossos valores, vieses e predisposições — mais claramente podemos ver, sem que eles controlem o que vemos. Em outras palavras, quanto mais reconhecemos as lentes através das quais vemos o mundo, mais podemos impedi-las de distorcer nossa visão e nos aproximar de nos tornarmos uma testemunha clara no mundo de nosso cliente. Os consultores master fazem isso o tempo todo de diversas formas, inclusive participar dos processos de aprendizagem destinados a iluminar vieses e pressupostos infundados, buscando *feedback* dos outros, olhando profundamente em seu próprio caráter, fazendo psicoterapia ou valendo-se de qualquer meio para se tornar mais aberto e receptivo. Eles vão à raiz da subjetividade para encontrar seu ego e outras causas. Ao fazerem isso, tornam-se mais objetivos e melhores agentes para a aprendizagem e a mudança.

Com muita frequência, os clientes nos convocam para terem esse valor agregado particular. Nossa capacidade de nos doarmos integralmente e distinguir observação de interpretação é crucial a essa necessidade. Os clientes supõem que somos objetivos porque não fazemos parte do sistema deles. Tal suposição é falsa, pois somos todos humanos demais. Os melhores consultores, entretanto, aperfeiçoam sua capacidade de serem mais objetivos, adotando tudo o que são, e sendo hábeis em deixar de lado seus pressupostos, vieses e predisposições para ver mais claramente.

Em suma, buscar incorporar todo o *self* torna o consultor melhor e um ser humano melhor. Causamos uma impressão indelével em nossos clientes, não pelo que fazemos, mas por sermos quem somos. Um consultor que entrevistei foi quem disse isso melhor: "O que as pessoas mais lembram dos consultores master não é o que eles dizem, pois o que dizem já desapareceu há tempos da memória das pessoas. O que permanece é como o consultor master os faz sentirem-se bem. A maneira como nos fazemos sentir mutuamente é o mais importante de tudo."

PARTICIPANDO DE UM GRANDE JOGO

O que a maioria de nós entende por competição:
"Não basta que eu vença; também preciso ter certeza de que você perca."

—*Harvey Robins & Michael Finley*

Décadas atrás, Thomas Szasz, o grande observador de doenças humanas e bem-estar, disse que o que as pessoas realmente precisam não é riqueza ou conforto, mas um jogo do qual vale a pena participar.² Frequentemente, nos envolvemos em jogos comuns, em que há vencedores e perdedores, e onde os resultados satisfazem o ego, mas não a alma. Em contraste, os consultores master procuram participar de um grande jogo, no qual seus clientes e o mundo em geral sejam animados e renovados, e os melhores resultados sejam atingidos. Para ilustrar, darei um exemplo de uma área diferente.

Alguns anos atrás, o programa Sport Center, da ESPN, veiculou uma história extraordinária e falou muito sobre do que os seres humanos são capazes. A reportagem foi sobre Jake Porter, que cursava o último ano na Northwest High School, no sul de Ohio, que tem síndrome do X-Frágil, uma forma comum de retardo mental herdado. Ele adorava futebol americano e fazer parte de seu time na escola. Embora fosse deficiente e incapaz de jogar, Jake treinava com a equipe, ia aos jogos com o time e fazia tudo o que podia para dar apoio ao time, como técnico da equipe. Jake sempre se divertia, porque fazia parte da equipe. Mas não se importava de nunca ter jogado, e nunca esperou fazê-lo. Estar junto com o time, e presente ao jogo, dava-lhe uma profunda satisfação. Mas ele ficou famoso em sua cidade natal e entre outros times após uma entrevista coletiva à imprensa, por sua atitude positiva em relação à vida, uma inspiração para muitos.

Em um jogo importante com o Waverly, uma equipe rival, o Northwest estava perdendo de 42-0. O time de Jake tinha a posse de bola quando faltavam apenas alguns segundos para terminar a partida. Eles estavam na linha de 49 jardas do Waverly e precisavam de um milagre para impedir que marcassem pontos.

O treinador da equipe adversária, Derej DeWitt, pediu tempo e deu uma idéia incrível ao treinador de Jake: fazê-lo correr com a bola para que pudesse ter chance de jogar. A idéia de Jake entrar em jogo tinha sido articulada uma semana antes, em uma reunião entre os treinadores adversários, mas o plano era para Jake "*down*" a bola, e não correr com ela. Era perigoso demais para Jake participar de uma jogada pra valer. A idéia de deixá-lo marcar um *touchdown* não fazia parte do plano original. Primeiro, o treinador de Jake, Dave Frantz, recusou a proposta, preocupado que ele se machucasse, mas logo percebeu que a idéia permitia que os meninos de ambos os times participassem de um jogo maior que o de futebol americano, e confiou que eles saberiam o que fazer. Com o relógio ainda parado, Frantz foi rapidamente até a linha lateral e colocou Jake em jogo. "Dê a bola para Jake e deixe-o correr com ela", disse ao *quarterback*. "Confie em mim". Ao mesmo tempo, DeWitt informou sua própria equipe sobre a jogada planejada.

O que aconteceu foi uma coisa bonita, não ensaiada, e certamente não coreografada. Waverly entrou no *huddle*. O *quarterback* chamou o jogo. Foi um passe para Jake, o novo *tailback*. Os outros membros do time acenaram, mostrando ter entendido. Eles viram, imediatamente, sua oportunidade de dar um presente a Jake, cuja coragem e dedicação à equipe os honrara durante anos.

Jake pegou o passe e pareceu confuso, sem saber o que fazer. Logo depois, ele se recompôs; quando apareceu uma brecha na linha de *scrimmage* do Waverly, ele começou a trotar para a linha de fundo do Waverly, guiado em parte por essa equipe, que lhe apontou o caminho. Claramente, perder o shutout significava pouco para os meninos do Waverly, que tinham dado a abertura. Apoiar Jake significava tudo no mundo. Ele agarrou-se à bola como se a própria vida dependesse do fato de ele não se atrapalhar (*fumble*), e cruzou a linha de fundo para *break* o shutout.

Todos os jogadores de ambos os times cumprimentaram Jake, enquanto as pessoas na arquibancada gritavam como nunca. Não havia uma única pessoa que não estivesse com os olhos marejados de lágrimas. Eles não só estavam vibrando por Jake, mas pelo fato de os treinadores e jogadores terem reconhecido um jogo maior que o jogo que havia em campo. Eles tinham acabado de testemunhar o melhor da espécie humana.

Durante as entrevistas à ESPN, que só mais tarde soube do acontecido, Jake falou sobre o significado daquele momento. Ele entendeu que o outro time o tinha ajudado até a linha de gol, mas tudo bem. Ele jogou — aquilo era o que importava. E ele

aceitou o presente de amor dos outros garotos, que ele nunca esqueceria. Sua mãe foi entrevistada, também. Com lágrimas nos olhos, ela disse que esse fora o maior presente que o filho dela poderia ter recebido, e não tinha palavras para agradecer.

Esta história é sobre um jogo de futebol americano que foi além da competição. O futebol foi um evento programado. Mas o que aconteceu no campo foi vida.

Embora tudo o que aconteceu em campo não seja sobre consultoria, tem muito a ver com consultoria. Os consultores master procuram fazer um jogo maior que os outros. Eles estão comprometidos com um jogo em que todos vençam. Quando estão enfrentando um conflito, eles buscam reformular a situação de modo que uma possibilidade maior, mais profunda, mais duradoura seja descoberta. Quando estão diante de problemas em que uma alternativa exclui a outra, procuram soluções que contemplem ambas.

Alguns dizem que participar de um jogo onde todos vençam vai contra a natureza humana — a natureza é "destrutiva", e nós também. "A maneira natural das coisas é a sobrevivência dos mais aptos", dizem eles, e acreditam nisso sinceramente, mesmo que estejam descrevendo o darwinismo social, e não a teoria real da evolução de Darwin. Eles também apontam como toda nossa economia é fundada no valor da competição natural. Em um sistema de livre empreendimento, onde a competição é incentivada, todos nós ganhamos porque a nata fica em cima e o progresso se desenrola. Outros alegam que também é nossa natureza sermos cooperativos, e que todas as espécies colaboram umas com as outras. Não compartilho de nenhum dos pontos de vista. Em vez disso, estou interessado em saber se podemos realmente influenciar cada um desses aspectos da natureza.

Em outras palavras, podemos adotar dois pontos de vista sobre a natureza humana. A primeira perspectiva é que nossa natureza é imutável e que o instinto de sobrevivência e a necessidade de competir estão tão profundamente gravados no funcionamento humano que negá-los é negar a natureza. Essa visão também reconhece que nossa necessidade de colaborar também está presente, mas quando a coisa aperta, a competição domina.

A segunda visão é que, de fato, somos abençoados com duas naturezas e, evidentemente, muito mais. De fato somos "naturalmente" competitivos em muitas esferas, dos esportes aos negócios e à vida social. Mas também somos "naturalmente" colaboradores nessas mesmas esferas.

Em vez de ver a natureza humana como fixa, essa visão diria que ela está dentro de nossa capacidade como espécie de guiar nosso próprio desenvolvimento. Se é verdade que ambas vivem dentro de nós, então a pergunta não é: "O que é natureza humana?" A pergunta é: "Que natureza queremos encorajar?" Quanto mais buscamos um mundo onde todos vençam, mais criamos organizações, sociedades e um planeta

capaz de prosperar. Esta é a atitude dos consultores master e, para eles, o único jogo que vale a pena jogar.

UMA VISÃO MAIS AMPLA

Para os consultores master, "participar do grande jogo" não significa, apenas, participar de um jogo onde todos tenham potencial de vencer. Os consultores master também buscam entender a dinâmica maior e transferir todo o sistema para um plano maior. Eles ajudam seus clientes a passar do pensamento excludente (ou/ou) para o inclusivo (ambos/e). Eles vivem com uma atitude de abundância e não de escassez. Eles tendem a ser generosos em sua visão das pessoas e dos eventos, em vez de fazerem julgamentos. E, acima de tudo, eles estão comprometidos em atender a toda organização e, de fato, a toda a sociedade, e não apenas a se beneficiarem delas. Participar de um grande jogo é a que David McLelland se referiu quando falou sobre a face positiva do poder — que ele chamou de Poder Socializado.³

Muito da causa da "paralisia" de qualquer organização tem a ver com sua perspectiva estreita. Frequentemente, vemos isso na indústria, onde uma empresa joga uma equipe contra outra para resolver um problema. Tracy Kidder escreveu sobre um incidente desse tipo em seu livro *The Soul of a New Machine*.⁴

Kidder descreveu a criação de um microcomputador desenvolvido pela Data General no início da década de 1980. Na Data General, Ed DeCastro, fundador e diretor-presidente da empresa, jogou duas equipes de desenvolvedores de computador uma contra a outra. O time vencedor (aquele que desenvolvesse o protótipo mais elegante) teria seu design implementado pela empresa. No final, uma equipe venceu, o que foi descrito de maneira empolgante no livro. Seria possível alegar que esta é a melhor aplicação da competição. Eu diria o contrário.

Tive uma oportunidade interessante de trabalhar na Data General e prestar consultoria a ambas as equipes seis anos depois dos eventos descritos pelo livro de Kidder. A equipe vencedora nunca mais desenvolveu outro computador de ponta, embora eles continuassem a ser a força propulsora para cada nova geração de computadores. A equipe "perdedora" ficou arrasada por ter empregado tanto esforço sem resultado. O resto da empresa também viu a equipe como perdedores, descrevendo-os de forma muito parecida a um time de uma liga sem importância. Calculamos que a perda para a empresa tenha sido bem superior a 150 milhões de dólares.

Em organizações, quando são instigados impulsos competitivos, frequentemente as unidades de negócio tendem a infernizar umas às outras em sua tentativa de sobreviver — esquecendo-se que a verdadeira vitória é vencer como empresa e que, juntas, as duas equipes podem ter o conhecimento que nenhuma equipe tem em

separado. Veja os líderes que reclamam que os trabalhadores precisam tomar mais iniciativas — embora os mesmos líderes façam todo o possível (micro gerenciamento, deter informações, criticar as pessoas quando estas cometem erros) para eliminar a possibilidade de iniciativa. Veja todas as empresas que vêm suas concorrentes com desdém e sarcasmo e acabam oferecendo tudo a elas três anos depois, quando um novo mercado se abre, ou uma tecnologia muda tudo.

Os consultores que vêm com uma perspectiva estreita também participam dessas dinâmicas, às vezes sem ter ciência disso. Eles oferecem soluções dentro das crenças e regras que lhes foram ensinadas, e depois não entendem por que as soluções não funcionaram. Einstein disse certa vez: "Não podemos resolver os problemas de hoje com o mesmo nível de pensamento que os criou." O mesmo acontece nas organizações. Às vezes, um pedido de ajuda de uma empresa não é para esmagar ou humilhar as outras empresas em seu setor, mas para criar novo espaço para si mesma. Uma nova maneira de pensar é a resposta aqui, e não o massacre tribal.

DE SEPARADO PARA CONECTADO

Um consultor de nossa empresa diz que não suporta dicotomias falsas — visões da vida onde só podemos ver diferenças e não reconhecemos conexões. Branco/preto, certo/errado, ou/ou, bom/mau — é assim que descrevemos o mundo em que vivemos, mas o mundo não é, necessariamente, assim. Nós nos engajamos em pensamentos limitados, estreitos, o tempo todo. Vemos nossas idéias e a nós mesmos como sendo jogados uns contra os outros. Se você abre sua visão, vê que muito da forma como vemos o mundo é uma falsa dicotomia. Nem sei quantas vezes que observei duas pessoas num impasse para saber quem está certo e quem não está, e quebrei o impasse fazendo uma pergunta simples: "Em que sentido ambos poderiam estar certos?"

Muito da destruição deste planeta é dirigido por falsas dicotomias. "Eu estou certo, você está errado", é o que acontece nas salas de aula e no campo de batalha, em casa e no trabalho. E se o problema não fosse "eles", mas a postura interna que adotamos? Se isto for verdade, então, o maior valor agregado que podemos oferecer como consultores é ajudar nossos clientes a ver mais amplamente e, desse ponto de vista, fazer novas escolhas.

Buda disse que a fonte de todo o sofrimento é a ligação. Acredito que ele estivesse se referindo não apenas às coisas, mas às nossas crenças também, a maneira como queremos ver o mundo. Quando reconhecemos que nossas opiniões e crenças sobre o que é certo e errado são apenas pontos de vista, e que outros pontos de vista podem aumentar nosso entendimento, mudamos de uma perspectiva estreita para uma mais ampla. Note o que você sente quando se prende a um ponto de vista — quando suas

próprias declarações são dirigidas por uma perspectiva e outras perspectivas podem ser válidas ou úteis. Você se distancia da ligação e se aproxima da exploração.

A questão interessante, então, se torna: O que nos agrada tanto no pensamento estreito? Acredito que olhar para nosso ego revele parte do mistério. A função básica de nosso ego é proteger nosso *self*. Ele acredita que somos indivíduos separados. Quanto mais vemos a nós mesmos como separados, mais o ego age para proteger nosso *self* separado, mais estreita nossa perspectiva se torna. Protegemos nossas crenças, nossas opiniões, nossas visões e nossa maneira de viver. Nessa proteção, reafirmamos a separação. Vemos as visões, opiniões, crenças dos outros e maneiras de viver como concorrentes, como ameaças e, então, buscamos mudar os outros ou mostrar que estão errados. Nesta visão, reafirmamos a separação.

E se a experiência da separação estiver no âmago de nosso pensamento estreito, ao passo que essa consciência da conexão cria a abertura para soluções mais amplas — para participarmos de um jogo maior? Testemunhei recentemente um exemplo do que pode acontecer quando "entendemos" que estamos conectados.

Minha esposa, eu e alguns amigos estávamos jantando num café, antes de irmos ver nosso filho se apresentar num teatro local. Olhei com o canto dos olhos e vi uma mulher vindo em nossa direção numa cadeira de rodas. Ela não falava, mas usava um monitor de computador na cadeira de rodas que lhe permitia se comunicar. Eu quis ajudá-la, mas não sabia bem o que fazer. Minha esposa, por outro lado, agiu rapidamente. Sentou-se ao lado dela e segurou sua mão desfigurada, tocou no braço dela e perguntou: "O que você precisa?"

A mulher, em meio a profundos soluços, digitou em seu teclado que sua ajudante tinha acabado de se demitir, que ela não conseguia se alimentar e não tinha como voltar para casa. Gentilmente, minha esposa começou a alimentá-la, de seu próprio prato. Nós ficamos olhando, imóveis, sem palavras. Depois de ajudá-la a terminar o jantar, minha esposa perguntou à mulher atormentada se havia alguém que poderia auxiliá-la a chegar em casa. Então, a mulher digitou o número de telefone de seus pais, e minha esposa teclou em seu celular. A mulher fez sinal para eu me aproximar, e eu atendi. Ela segurou minha mão e digitou as palavras: "Deus te abençoe". Eu sabia que ela não estava agradecendo por minhas ações, mas pela bondade de minha esposa.

Depois que o pai dela chegou e a levou, discutimos o que tinha acontecido. Comentamos que ficamos inseguros quanto ao que fazer, enquanto minha esposa soube intuitivamente exatamente como reagir. A resposta terna de minha esposa marcou um momento significativo em todas as nossas vidas e nos ensinou que agir com compaixão não requer comunicação — apenas o sentimento de amor e consciência de que todos nós estamos ligados no grande círculo da vida. E só para tornar a história toda mais intrigante: no dia seguinte contei a história a meu irmão que, então,

me contou que tinha ajudado uma mulher necessitada duas semanas antes, mais ou menos da mesma forma. Depois de descrever a mulher para ele, vimos que ele tinha ajudado a mesma pessoa.

COMPROMISSO EM FAZER UMA DIFERENÇA MAIOR

Além de ter uma visão mais ampla, participar de um grande jogo também significa fazer perguntas mais profundas, cujas respostas têm potencial para se fazer uma diferença maior. Como os consultores master, almejo fazer uma diferença maior. E sei que não sou o único. Os consultores que se importam com sua profissão lutam para causar um impacto maior em seus clientes, alguns até no mundo como um todo. Não basta levar para casa um grande contracheque quando sabemos, no fundo, que o cliente não mudou, realmente. Colocar uma cortina mais moderna, sem haver uma mudança real dentro da organização, não satisfaz o consultor consciente. Afeta a alma.

Para fazer a diferença, é necessário fazer perguntas, como estas:

- ☐ Como posso me expor a um cliente de modo a influenciar profundamente quem eles são e como atuam?
- ☐ Como posso construir um relacionamento verdadeiramente transformador?
- ☐ Como posso influenciar os outros de tal modo que o trabalho deles e suas vidas sejam mais efetivos e mais integrados?
- ☐ Como posso influenciar melhor as organizações para se tornarem mais fluidas, mais efetivas e para ser mais gratificante fazer parte delas?

Estas não são perguntas superficiais. Elas perguntam como o consultor pode provocar mudanças efetivas nas organizações e efetuar "mudança profunda". Frequentemente nos ensinam uma série de truques para ajudarmos as organizações a mudar, um número infundável de exercícios, modelos, estruturas e processos. Poucas dessas técnicas, entretanto, penetram os padrões fundamentais em organizações que parecem impermeáveis à mudança.

Os consultores que conseguem mudar esses padrões não fazem isso com um conjunto de ferramentas melhores, mas com uma atenção maior a seus *selfes* internos. Eles trazem o mistério ao processo de consultoria, e com isso, a excelência. Procuram elaborar perguntas desafiadoras, e fazem isso de uma forma que desencadeia uma atitude inquisitiva, e não defensiva. Eles lutam com as fontes de luz e a sombra que se escondem abaixo da superfície da dinâmica de uma organização e encorajam seus clientes a fazer o mesmo. Ajudam as organizações a se descolarem de seus padrões e a

formarem novos padrões mais efetivos. Para fazer isso, eles encaixam seu trabalho no contexto mais amplo possível. Eles se vêem agindo a serviço dos outros. Aqui, as palavras de um dos consultores expressaram os sentimentos de tantos que entrevistei.

Vejo meu trabalho como uma trajetória de vida — como uma forma de me descobrir enquanto atendo aos outros. A importância disso tem a ver com colocar trabalho em uma perspectiva de vida mais ampla. Frequentemente, me esqueço dessa perspectiva, mas estou em minha melhor forma quando me lembro dela, quando lembro que minha vida tem um propósito maior. Meu trabalho tem a ver com o serviço ao mundo, contribuindo de algum modo com a evolução da humanidade. À parte esse propósito, tudo o mais é apenas metodologia — tentar imaginar como viver meu propósito. Acontece que presto um serviço aos outros através da consultoria. Eu poderia fazer biscoitos. Trabalhar com meus clientes torna válido perseguir o propósito de minha vida — contribuir com os outros.

De vez em quando, trabalhando com clientes, passo para eles um filme que fixa uma imagem, na mente das pessoas, do que significa participar de um jogo maior. O filme chama *Powers of 10*⁵. A primeira imagem mostra um homem deitado num parque na cidade de Chicago. Imagine a câmera movendo-se para cima até o céu, com rapidez, e essa velocidade aumentando dez vezes, a cada dez segundos. Após alguns segundos, você vê o parque todo. Depois de mais alguns, a cidade de Chicago. Depois, a maior parte dos Estados Unidos através do olho da câmera. Segundos mais tarde, as lentes da câmera nos expõem toda a Terra. Menos de um minuto depois vemos o sistema solar, nossa galáxia, e o conjunto de galáxias que compõem o universo conhecido.

Essa imagem de tirar o fôlego é, então, revertida; as lentes da câmera movem-se rapidamente para baixo até que, mais uma vez, chegam ao homem deitado no parque. Em vez de mover-se para fora, ela, agora, dirige-se para dentro, com uma velocidade similar, para a pele do homem, passa por um poro, entra na estrutura celular, dentro das moléculas, átomos e partículas subatômicas.

A discussão do filme desencadeia, invariavelmente, um *insight* central. *O que se vê depende das lentes que se usa*. Quanto maiores as lentes, mais se pode ver, e mais se pode ver como todos somos ligados. Se somos todos ligados, o único jogo que vale a pena é aquele que abrange as necessidades de todos nós no planeta. A principal razão para as organizações fracassarem em seus esforços tem a ver com a maneira de encarar os problemas que lhes parece mais vantajosa. Raramente é habilidade ou conhecimento que lhes falta, mas um entendimento mais profundo ou mais amplo que, frequentemente, lhes escapa.

Portanto, um dos maiores valores agregados que um consultor pode fornecer é uma lente de aumento. Arquimedes, cientista grego, disse em 220 a.C: "Dê-me uma

Vamos examinar duas situações de consultoria e explorar como seria participar de alavanca e um ponto de apoio e eu moverei o mundo." Acredito que o lugar de apoio deve estar muito longe.

COM O QUADRO GERAL VISTO CLARAMENTE, ENTÃO E SÓ ENTÃO,
SE TEM A ALAVANCAGEM PARA FAZER NOSSO
MUNDO SE MOVER.

um grande jogo. Em cada uma, descreverei uma situação real, e peço-lhe para pensar como você agiria adotando uma perspectiva maior que a do cliente. Explicarei, então, o que o consultor fez. Não há resposta certa ou errada — falsa dicotomia, lembra-se? Em vez disso, este processo ilustra o que significa participar de um grande jogo no contexto de consultoria — bem como ampliar seu pensamento sobre o assunto.

SITUAÇÃO 1

Fred e Shanna freqüentemente se desentendem. Ele é o diretor operacional, e ela, chefe de P&D. A empresa, a Metamark, Inc., desenvolvia chips de semicondutores para várias aplicações, e a empresa está crescendo. Logo eles chegaram a um ponto em que tornou-se necessário buscar ajuda para seu relacionamento de trabalho. Emma, a consultora, entrevistou cada um e descobriu o seguinte:

VISÃO DE FRED. Fred acha que Shanna está forçando demais a extensão da atual linha de produtos. Ela gastou muito dinheiro, na sua opinião, contemplando áreas de produto para as quais não há um mercado definido. Ela parece ver a manufatura dos produtos que desenvolvem como uma organização separada. Ele acha que Shanna age como se um produto possa ser desenvolvido, e depois, deixado em algum canto para que a manufatura resolva.

VISÃO DE SHANNA. Ela está frustrada com a atitude conservadora de Fred. Acha que ele teme mudanças e protege abertamente a organização de manufatura. Ela convidou a manufatura a participar das sessões de planejamento de P&D várias vezes, mas sempre que eles vinham, eram contra tudo. Ela acabou sentindo que eles estavam atrapalhando a capacidade da equipe de pensar mais abertamente e oferecer designs de chips de última geração. Por isso, decidiu que não valia a pena o esforço. O diretor-presidente da empresa lhe deu ordens para "esticar os limites" em P&D, e é isso que ela pretende fazer.

Agora, pare um momento e pense como você poderia lidar com essa situação. Anote suas idéias aqui.

O QUE EMMA FEZ. Emma, a consultora, achou que havia questões maiores do que as discussões entre Fred e Shanna. Ela sentiu que colocar o foco nos dois deixava de lado um ponto maior, mais importante. Percebeu, ao conversar com eles, que havia muitos fatores influenciando seu conflito, inclusive a falta de clareza do papel de Shanna, a falta de uma direção estratégica definida da empresa, e talvez, certa confusão no próprio mercado. Emma sugeriu que ela reunisse mais informações sobre a empresa como um todo e como isso poderia estar influenciando a situação. Depois dessa pesquisa, convocou uma reunião com o diretor-presidente, o VP de *marketing*, Fred, e Shanna, para discutir as questões mais amplas por trás dos desentendimentos dos dois.

Muitas questões surgiram; a maior delas foi a falta de clareza estratégica para a Metamark. Emma concordou em facilitar uma sessão destinada a atingir um foco maior na empresa e uma clareza maior da direção estratégica. Depois de ter êxito numa série de reuniões, ela sentou-se com Fred e Shanna e trabalhou facilmente algumas das questões interpessoais que tinham marcado o relacionamento deles até a data. Essa foi a parte mais fácil; o que lhes escapava era a visão geral.

SITUAÇÃO II

O Conselho de Diretoria do PeachCare estava num impasse. A empresa não crescia havia dois anos e estava perdendo participação de mercado para um concorrente que estava entrando agressivamente em muitos de seus principais mercados. O concorrente usava táticas de determinação de preços cruéis para se afirmar e fazia promessas que a PeachCare sabia que não poderiam ser sustentadas. Alguns membros do Conselho eram da opinião de que deveriam considerar a compra do concorrente antes que fosse tarde demais. Outros achavam que deveriam se divertir em serem comprados por outra empresa em seu espaço de mercado e usar o tamanho que teriam, juntas, para esmagar os esforços da empresa iniciante. O diretor-presidente acreditava que ambas as possibilidades eram reações exageradas a uma situação que

se esgotaria por si mesma. Mas o Conselho não conseguiu resolver as diferenças, e então, eles buscaram orientação de um consultor estrategista.

Brad foi chamado para avaliar a situação e oferecer orientação estratégica. Ele entrevistou cada um dos membros do conselho, e cada um tinha uma justificativa contundente para apoiar seu ponto de vista. Brad também percebeu que cada visão era dirigida pelo desejo sincero de reagir em nome das partes interessadas que eles representavam. Dois membros do conselho faziam parte da Venture Capital Companies e procuravam uma estratégia de saída muito rápida. A Venture Capital Companies decidiu que a PeachCare não era mais um bom investimento a longo prazo e queria sair. Três outros membros estavam ligados a fundos de investimento mais seguros, e sair tão cedo não iria estragar suas expectativas de investimento. O diretor-presidente tinha 63 anos e não queria ter outra "jogada importante" sob sua direção.

Pare um momento e pense em como você lidaria com a situação. Anote suas idéias aqui.

Brad viu-se bloqueado com a situação. Ele achava que o Conselho estava parado, e não sabia como lidar com isso. procurou orientação com um de seus mentores, um consultor master que lhe fez algumas perguntas, as quais levaram Brad a explorar opções diferentes. As perguntas que seu consultor-orientador fez foram:

- ☐ Que opções ainda não estão sendo consideradas que poderiam pôr fim ao impasse?
- ☐ Que conhecimento eles têm sobre clientes e como estão reagindo ao concorrente?
- ☐ Que perspectivas não estão sendo consideradas, e que precisam ser?
- ☐ Como as necessidades de todos os membros do conselho seriam atendidas nesta situação?
- ☐ O que os analistas do setor teriam a dizer sobre o assunto?

Essas perguntas ajudaram Brad a reconhecer que havia coisas que nem ele nem o Conselho sabiam o suficiente. Sem qualquer certeza de qual seria a melhor direção estratégica, Brad sugeriu um trabalho fora da empresa com os envolvidos para explorar a situação e ganhar uma visão mais ampla. Ele sugeriu que não só o Conselho

se envolvesse, mas também os clientes, dois analistas do setor, membros seletos da equipe gerencial, e um grupo que fizesse parte do setor de assistência médica, mas não concorrentes diretos. O propósito do trabalho não era decidir qualquer coisa, mas explorar as tendências do setor, determinar o que os clientes estavam exigindo e ganhar maior entendimento das necessidades emergentes no mercado corrente.

A atividade externa à expressa provou ter um impacto bem maior que o esperado. Uma vez que todos os presentes aprenderam tanto sobre o mercado e sobre a maneira como a PeachCare estava posicionada nele, nenhuma das idéias originais foi reintroduzida. Em vez disso, a PeachCare decidiu focar num aspecto do mercado que ainda não estava bem desenvolvido e ignorar a situação competitiva de vez. Isso provou ser crucial, e em dois anos eles exploraram novos territórios e, agora, estavam de volta numa trajetória de crescimento relativamente acentuado.

Cada uma das abordagens descrita acima não era necessariamente a certa, embora provasse ser efetiva. O que as define é a visão expansiva que cada um dos consultores adotou e como eles encorajaram os clientes a fazer o mesmo. A solução para muitos problemas não pode ser encontrada quando se pensa de maneira estreita. Os consultores master sabem disso e se empenham muito mais em ajudar as pessoas a ampliar sua visão do que em resolver problemas imediatos.

PARTE 5

ATINGINDO A EXCELÊNCIA

EXCELÊNCIA E SER

Muita aprendizagem não ensina entendimento.

—Lao-tsé

O caminho para a excelência em consultoria é uma jornada para o si-mesmo. Já se apontou para a possibilidade de muitas doenças psicológicas poderem ser atribuídas à falta de autoconsciência. De fato, quase toda a psicoterapia destina-se a ajudar a obter uma autoconsciência maior a serviço da cura. O mesmo acontece em relação à excelência. Quanto mais fundo se vai, mais se sabe, surge mais excelência. Abraham Maslow e inúmeros outros têm sugerido a existência de uma ligação direta entre a ótima saúde psicológica e a efetividade. Claramente, o funcionamento humano saudável se expressa através das seguintes características:

- ☐ Percepção mais clara da realidade.
- ☐ Abertura à experiência.
- ☐ Espontaneidade e expressividade.
- ☐ Criatividade.
- ☐ Capacidade de ser tanto abstrato quanto concreto.
- ☐ Autoconfiança.
- ☐ Honestidade¹.

Cada um deles está diretamente relacionado à consultoria master. Tudo o que você leu até agora confirma isso. Logo, a jornada para a consultoria master é uma jornada de autodescoberta. Para aprofundar essa exploração, vamos voltar por um momento e definir o que queremos dizer com "master".

EXCELÊNCIA (MAESTRIA)

O Webster's New Dictionary nos diz que a palavra master (mestre) significa: "alguém considerado tão excelente em seu campo de atividade, que serve como inspiração a gerações posteriores; uma pessoa com habilidade numa arte, técnica etc." A excelência implica grandeza, brilhantismo, proficiência excepcional e domínio de uma forma de arte, profissão ou situação. Este termo escapa a uma definição precisa. É algo que se sente ou observa e, portanto, está sujeita à interpretação humana. No entanto, ao mesmo tempo, reconhecemos quando a vemos.²

Em qualquer profissão, quando presenciamos a excelência, estamos observando ações aparentemente realizadas sem esforço, o que os italianos chamam de *sprezzatura*. Sua beleza pode ser hipnotizante. Existe uma noção de fluxo, facilidade e encantamento em qualquer estado de excelência. E é por isso que a buscamos, como buscamos a paz dentro de nós mesmos.

Este estado de graça vem de uma imensa prática, e como não vemos a prática que lhe deu origem, acreditamos que a excelência que certas pessoas exibem é algo natural.

Observe a grande jogadora de tênis cujas tacadas são tão fluidas que ela parece dançar na quadra, com enorme facilidade. Seu poderoso *backhand*, o tipo que escapa a tantos jogadores de tênis frustrados, jogadores de fim de semana, parece ser fácil para ela. E de fato o é, mas nem sempre foi assim. Veio de milhares e milhares de horas de treinamento e repetições, fazendo ajustes microscópicos invisíveis ao olho não treinado. O resultado parece natural somente porque foi construído sobre uma fundação de prática, que acabou se tornando indelevelmente gravada na memória muscular da jogadora. O *backhand* parece natural porque a jogadora master de tênis há muito abandonou a técnica e agora bate na bola sem pensar.

Poucas pessoas atingem esse estado de excelência em tênis, e poucas a alcançam em sua profissão. Esta requer dedicação, imensa prática, atenção disciplinada, capacidade e o ambiente certo de aprendizagem. A excelência não é algo comum, mas está disponível a todos nós em alguma área de nossas vidas. Embora possamos não ter os genes para nos tornarmos jogadores de tênis master, temos os genes para nos tornarmos um *alguma coisa* master — talvez um músico, um poeta, um escultor, um *chef* ou um contador. Mas, em quase todos os casos, isto requer trabalho duro.

Utilizamos o termo master para aqueles que atingem o ápice de sua profissão, que fazem seu trabalho tão bem que ficamos admirando a beleza de sua extraordinária performance. Nós nos sentimos inspirados com a excelência, às vezes, transformados. Este é o caso de pessoas que são mestres na profissão de consultoria. Quem entre nós não testemunhou um grande consultor atuando e disse para si mesmo: "Nossa, eu queria ter feito aquilo. Foi mesmo magistral."

Lembro-me da primeira vez em que vi um consultor master em ação. Tinha acabado de me formar na faculdade e fazia parte de uma equipe de pessoas responsáveis pela coordenação de planos para criar um novo Departamento de Serviços Sociais no Estado de Massachusetts. Certa vez, estávamos participando de uma reunião que duraria o dia todo para começar a planejar um novo sistema de gerenciamento de informação (SGI) moderníssimo. Contratou-se um consultor de tecnologia de informação para ajudar a orientar o projeto. Muitos tinham dúvidas quanto à validade de trazer um consultor; introduzir um novo sistema de SGI parecia ser uma proposta objetiva. O chefe do projeto nunca criticou essas dúvidas. Ele simplesmente pediu aos membros da equipe para que se abrissem a novas idéias. A maioria concordou, relutantemente.

Sentamo-nos em volta de uma grande mesa na sala de conferência, sala com mobília simples, típica de burocracias estatais — funcional, sem luxo. O consultor entrou, pontualmente. Primeiro fiquei chocado com sua aparência. Contrariando minhas expectativas, ele parecia, digamos, um pouco desleixado. Cabelo despenteado, a barriga um pouco à mostra, saltava pela camisa, e usava roupa esporte. Sua aparência me lembrava daquele famoso personagem, o detetive Columbo.

Ele começou a reunião de uma forma inesperada. Em vez de nos fazer perguntas típicas como "digam-me que tipo de sistema vocês têm em mente", ou "Relatem os problemas que vocês querem resolver com o novo sistema de informação", ele disse: "Então, me contem qual é o sistema de informação dos seus sonhos". Depois perguntou: "Quais são seus sonhos para o novo departamento?" Com isso, ele nos tirou imediatamente de nossas cabeças e nos levou para os corações. Houve hesitação em falar, no início, mas a cada nova pergunta investigativa do consultor, mais plenamente entrávamos no espírito de exploração. Frequentemente, ele pontuava nossos pensamentos com seu próprio entusiasmo. "Excelente", ou "maravilhoso", ou "sim, sim, sim!".

Aos poucos, uma longa lista de pensamentos, sentimentos e idéias surgiu, alguns dos quais nunca tinham aparecido em conversas anteriores. Depois de cerca de uma hora, a monotonia inicial foi substituída por um burburinho de excitação sobre o projeto. Através de cada pergunta simples que ele fazia e a exploração que se seguia, a sinfonia de idéias crescia, atingindo o ápice no meio da manhã.

Então, por meio de uma série de perguntas simples mas profundas, ele nos ajudou a explorar como o novo sistema de informação gerencial poderia atender à nossa visão. Sua capacidade de fazer perguntas que nos ajudavam a relacionar essa visão à realidade prática era extraordinária. No final do dia, não só tínhamos definido os parâmetros de um novo sistema de informação, como também ficamos

entusiasmados com a perspectiva de amadurecer isso. Qualquer dúvida que as pessoas sentiam antes foi levantada e substituída pela promessa de possibilidade.

Muitos leitores poderiam reagir com certa descrença nesse ponto, e dizer que isso era apenas uma boa consultoria. Seu papel não era nos ajudar a ter uma visão e um propósito claros antes de definirmos os objetivos do projeto? Não é isso o que uma boa consultoria faz? Tudo verdade. Considere, entretanto: primeiro, o entusiasmo que resultou de seu processo era realmente significativo; segundo, seu próprio entusiasmo contagiante e capacidade de nos prender agilmente e nos manter engajados foram essenciais para gerar esse entusiasmo; terceiro, quando terminamos, sentimos que o plano de sistema de informação era nosso e não dele; e quarto, estávamos em meados da década de 1970, e o conceito de "visão" ainda não fazia parte do idioma da administração.

Esse consultor estava adiante de seu tempo. Ele nos trouxe para lugares em nossa imaginação onde poucos consultores de tecnologia de informação ousavam ir. O mais importante: plantou uma semente de possibilidades dentro de mim que nunca existiram. Não me lembro do nome do consultor, mas nunca me esquecerei da chama que se acendeu dentro de mim.

Por que a questão da excelência importa tanto? Porque ela aponta para o que é possível se realizar na vida. Convoca-nos a ousar e a nos aprofundarmos. Ela pode até nos transformar, deixando-nos ver o que não podíamos ver antes. Se você adota a noção de que a aprendizagem é uma necessidade humana fundamental, então, o desejo de excelência, assim como o caminho para alcançá-la, são fundamentais para a nossa realização como seres humanos.³

Tiger Woods, que tem levado o golfe para um novo nível, é uma bela ilustração deste ponto. Até mesmo os melhores jogadores profissionais de golfe ficam maravilhados com o que ele é capaz de fazer com o taco. Dizem que ele lhes ensinou coisas que não sabiam. Eles têm sido motivados por sua maestria. No entanto, os jogadores e fãs de golfe, com frequência, não vêem o que o diferencia verdadeiramente dos outros. Não é sua habilidade ou técnica. Observe os jogadores de golfe mais jovens que levam a bola ainda mais longe, cujas tacadas são mais fluidas e compare. O que diferencia Tiger Woods dos outros é seu coração. É sua vontade, sua serenidade quando está sob pressão e sua crença em si mesmo. Mais do que qualquer outro jogador de golfe de sua geração, ele está determinado a ser o melhor.

Independentemente da profissão, as realizações notáveis de qualquer indivíduo são o resultado direto de trabalho duro e de dedicação persistente, por longos períodos de tempo. Nada diferente dos atletas, artistas, e líderes, o consultor master ganha seu lugar através de esforço planejado.

Parte do que torna a excelência difícil de se alcançar é o fato de ela ser uma jornada sem um destino final. Tudo é processo. Além disso, ela é altamente subjetiva — para o observador. Você pode dizer que todos os jogadores de golfe no *PGA tour* são mestres, e, em vários sentidos, são mesmo. Ao mesmo tempo, a maioria vê Tiger Woods como um mestre que vai além de seu nível de habilidade. Tenho visto isso na quadra de tênis, onde consegui atingir um grau de qualificação representando a faculdade durante quatro anos e jogando como amador que obtém boas classificações em torneios. Um bom amador poderia olhar minhas tacadas com admiração; no entanto, para meus olhos, muita coisa não é magistral. Vejo o tanto que ainda tenho de aprender. Para mim, são os profissionais de tênis que parecem ser magistras, claramente além de minha capacidade.

A excelência, então, parece existir sempre além de nós. O próprio ato de atingi-la, em certo nível, revela o próximo nível de possibilidade, um nível que não se é capaz de enxergar em estágios menos avançados. Como resultado, as pessoas que são vistas como um "master" pelos outros raramente se vêem dessa forma; elas estão procurando o próximo estágio de seu próprio desenvolvimento, o próximo ponto mais alto em sua jornada. Veja esta história que ilustra bem o que estamos falando.

Dois monges estão andando, juntos, por um caminho. Eles vêem um grupo de monges adiante. Um deles diz: "Ei, aquele parece um grupo de monges. Vamos ver se eles andam conosco, para que possamos beber da sua fonte de sabedoria." O outro monge diz: "Eles não são mestres, apenas um grupo de monges, como você e eu." "Como você sabe?" pergunta um deles. "Observe, vou lhe mostrar", responde o outro, que chama: "Mestres, mestres, esperem por nós." Os monges que estavam à frente param e esperam. "Vê", diz o segundo monge. "Claramente, eles não são mestres."

Com apenas duas exceções, os entrevistados, cuidadosamente selecionados em meu estudo, nunca afirmaram ser mestres. Muitos pareciam constrangidos por ser considerados um "master". Alguns reclamaram do termo. A humildade deles diante do sucesso impede-os de admitir para si mesmos, e para qualquer outra pessoa, que sejam masters. Eles, simplesmente, se vêem como bons consultores, trabalhando duro para serem verdadeiros a seus princípios, agirem com integridade e continuarem a ser o melhor "recipiente" que podem para o crescimento e a mudança.

DIZ UM PROVÉRBO ZEN: "ANTES DE CLAREAR, CORTE
O BOSQUE. DEPOIS DE CLAREAR, CORTE O BOSQUE."
NESTE ESPÍRITO, OS MESTRES DA CONSULTORIA
SENTEM QUE ESTÃO NUMA JORNADA PARA

DESENVOLVER SUA CAPACIDADE DE FAZER BOM
TRABALHO NO MUNDO, E DE FAZER A DIFERENÇA.
NEM MAIS, NEM MENOS.

Embora não desejem admitir, eles são magistrais, pois produzem freqüentemente (senão sempre) resultados cada vez mais positivos em suas organizações clientes que os outros, e deixam seus clientes sentindo-se mais fortalecidos e mais capazes. Quando lhes perguntei, eles me disseram que o que faz a diferença para eles não é qualquer conhecimento particular que possam ter. É a qualidade de seu "ser". Evidentemente, eles não disseram isso em muitas palavras. Sua humildade não lhes permitiria comparar a qualidade de seu ser à de qualquer outra pessoa. No entanto, quando eles falam sobre seu sucesso, tudo o que dizem tem a ver com aquela coisa: seu ser ("de onde eles vêm") quando tomam iniciativas. Neste sentido "excelência" e "ser" estão inter-relacionados.

SER

Ser é um conceito fugaz. Não pode ser concretizado. Não se pode tocá-lo, cheirá-lo, prová-lo nem vê-lo. Além disso, devido a tantos ramos da ciência, psicologia e filosofia lidarem com o conceito de ser, ele tem sido definido de várias formas. Por exemplo, Martin Heidegger, o filósofo do século XX, refere-se a ser como um estado fundamental de existência no mundo. Ele acreditava que viver uma "vida autêntica" tinha algo a ver com descobrir e expressar o estado natural do ser. Olhando o ser de um ângulo ligeiramente diferente, muitos filósofos orientais referem-se a ele como a essência mais íntima do *self*, que está ligada a todas as coisas. Cada uma dessas visões tem, claramente, mérito, como muitas outras também o têm.

Embora muitos tenham lutado com o conceito de ser, precisamos de uma definição concreta. Quando me refiro ao *ser* de alguém, estou simplesmente me referindo ao local onde a consciência está localizada em qualquer momento. Minha consciência, neste caso, tem a ver com o conteúdo de meus pensamentos, aquilo que percebo. Aí é minha base quando ajo. Quando uma amiga se incomoda com minha expressão irritada e diz: "Ei, Keith, dê uma olhada como você está por dentro", ela está me pedindo para olhar minha atitude com respeito àquela situação particular, ou com os pensamentos que levam à irritação. Ela quer que eu veja de onde vem minha irritação.

A qualquer momento, posso estar em um dos inúmeros lugares de meu ser interior. Às vezes estou em contato com meu *self* essencial e sinto-me conectado a todas as coisas. Outras, sou uma criança com meu *self* mais profundo ferido e ajo

petulantemente. Há momentos em que me expresso através de minha persona extrovertida e sou brincalhão. Em todos os casos, meu comportamento é dirigido por uma parte de meu ser interior.

Definir o ser com precisão ajuda-nos a apreciar os pensamentos que distinguem os consultores master dos outros e a entender de onde derivam esses pensamentos. De fato, examinar de perto o processo pelo qual pensamos e agimos torna-se uma poderosa ferramenta de ensino. É insuficiente sugerir a um consultor motivado em treinamento que adote um certo ser. Essa instrução é difícil de se entender, como pedir a quem está aprendendo tênis para "ser mais solto". Não é assim que funciona! Frequentemente é mais instrutivo sugerir que o consultor em desenvolvimento adote um determinado processo de pensamento. Isto é uma coisa que pode ser recebida mais facilmente e realizada. Eventualmente, processos repetidos de pensamento começam a formar — ou reformular — o ser.

Veja um exemplo breve. Uma colega foi convidada, recentemente, para uma reunião de uma equipe de executivos sêniores em uma nova situação de consultoria. Foi difícil para ela. Além da ansiedade natural em função de seu desempenho, ela tinha consciência de uma angústia mais profunda. Ela estava trabalhando demais para impressionar o cliente com suas capacidades. Este desejo de impressionar era dirigido por preocupações de que não fosse plenamente aceita, parte de uma questão mais profunda que ela tinha com a rejeição — uma preocupação repetida na vida que determinou sua *postura interna* geral na vida.

Uma vez que ela queria impressionar, gastou muito tempo e energia pensando no que poderia maravilhar o cliente, o que lhes mostraria o quanto ela era brilhante. A possibilidade de que ela poderia ser rejeitada também pesou. Esses pensamentos produziram ações que passaram como exibicionistas, forçadas, tensas, não naturais. No final, em vez de impressionar o cliente, ela conseguiu o efeito oposto. Ele a sentiu como carente, desconectada do grupo e não confiante. Durante a reunião, os sentimentos e as percepções do cliente não eram óbvios para ela. No entanto, depois, quando os membros da equipe executiva discutiram o que eles sentiram, comentaram que sentiam que ela não pertencia à cultura da empresa e tinham receio de que não fosse "a pessoa certa" para eles.

Embora, inicialmente, não soubesse por que o cliente decidiu não trabalhar com ela, as razões se tornaram muito mais claras quando, mais tarde, ela refletiu sobre sua *postura interna*. Ela percebeu que não tinha se sentido muito bem quando fez sua apresentação. Se ela tivesse se sentido verdadeiramente ligada a quem ela era — até suas capacidades mais profundas — e tivesse confiado plenamente em si mesma, teria sentido muito menos necessidade de impressionar. Teria sabido que estaria bom ser como era, naturalmente. Se ela tivesse permanecido numa *postura interna* mais

sólida, em outras palavras, é bem mais provavelmente que teria sido bem-sucedida. Eu a conheço como uma consultora maravilhosa. O que externalizou, entretanto, era menos que isso.

Se eu fosse treiná-la para perceber como ela poderia ter sido mais efetiva, provavelmente não teria dito algo como "Confie em si mesma, e você estará bem". Embora, geralmente, isto seja verdade, não a ajudaria a conhecer os fatores que a impediram de confiar em si mesma, nem o lugar interno a partir do qual deveria ter agido durante toda a reunião. Em vez disso, meu treinamento teria, mais provavelmente, seguido um caminho que mais se parece com o seguinte:

- a. Como você estava se sentindo ao entrar na reunião?
- b. Como você estava se sentindo durante toda a reunião?
- c. Que pensamentos estavam dirigindo esses sentimentos?
- d. De onde vêm esses pensamentos?
- e. Que pensamentos alternativos teriam sido mais produtivos?
- f. Que mentalidade ou crença produziria esses pensamentos mais facilmente?
- g. Como você poderia se manter com essa mentalidade durante toda a reunião?

Este processo ajuda-a a localizar mais exatamente a *postura interna* que irá ajudá-la a se tornar mais efetiva. Embora eu pudesse oferecer sugestões no decorrer do processo, a natureza do questionamento a convida a ter uma noção mais clara de si e supõe que ela já tenha o conhecimento e a capacidade de vir de um lugar sólido dentro de si. Frequentemente, é este o caso.

Acredito que quase todos os grandes consultores passem pelo mesmo processo de fazer perguntas similares. Sua auto-reflexão tem como objetivo ajudá-los a descobrir e aprender maneiras de eles poderem ser ainda mais efetivos, tendo uma condição mais sólida ou agindo com mais firmeza. O termo *centrado* tem tudo a ver com essa mesma noção, e ser centrado, calmo e relaxado é o objetivo, de modo que você possa dar o melhor de si em qualquer situação.

SER SAUDÁVEL E EXCELÊNCIA SÃO INSEPARÁVEIS.

Temendo desviar muito do assunto, vamos fazer a pergunta óbvia. Por que olhar para a postura interna para entender a consultoria master? Por que não olhar o que

os outros fazem? A resposta é simples. Visto que diferentes pessoas têm diferentes estilos e exibem diferentes comportamentos externos, é muito difícil encontrar uma razão externa para explicar por que alguns consultores são magistras enquanto outros são apenas razoáveis. A resposta não está no comportamento, na personalidade ou no estilo pessoal. Conheci muitos grandes consultores em minha geração. Alguns são carismáticos, outros são tímidos. Alguns vão direto ao ponto, enquanto outros são sutis e sugestivos. Alguns têm padrões de comportamento ligeiramente irritantes, como tendência a se repetir (uma de minhas falhas — e eu poderia acrescentar, felizmente, para os editores), ou a hesitar em cada sentença que articulam. Há consultores master de todas as formas, tamanhos, gêneros, raças, personalidades e estilos.

Logo, os pontos em comum entre os consultores master não são encontrados em seu comportamento (embora alguns padrões de comportamento ou personalidades funcionem melhor com certos clientes do que com outros); tampouco se encontram em seu conhecimento. Testemunhei pessoalmente consultores empregando uma variedade notável de teorias sobre a efetividade organizacional a partir de modelos matriciais simples*, até descrições altamente elegantes e complexas da vida organizacional.

O QUE MAIS IMPORTA, O QUE, NO FINAL, FAZ A
"GRANDE DIFERENÇA", É A QUALIDADE DE SER, QUE
É A ESSÊNCIA DO CONSULTOR.

Mas, no final, teoria, conhecimento, técnica ou ações não são o que mais importa. Um aforismo famoso no Bhagavad Gita, o guia hindu antigo para se viver, nos diz: "Estabelecido no ser, desempenhe a ação." Esta frase nos ensina a chave para a maestria: para ser grande, sintonize primeiro sua postura interna, e então, aja habilmente. Você já conheceu pessoas que o impressionaram imediatamente, não com algo que *disseram*, mas com a maneira como eram? Mais tarde, você os viu atuando e isso confirmou o que você sentiu. Provavelmente, eles são guiados por esse mesmo aforismo. Eles focam em sua postura interna, sabendo que a ação hábil segue-se naturalmente.

MEU PRIMEIRO TREINAMENTO EM MEU SER

Durante seis anos, dos 31 até os 37, fiz o melhor treinamento que poderia imaginar sobre o poder de examinar a qualidade de meu ser. Isso veio pelas mãos de meu

* Se pelo menos eu tivesse um dólar para cada modelo matricial que já vi!

mentor na época, Mike McKeon, um dos melhores consultores que conheço. Mike tinha sido consultor sênior numa empresa de consultoria comprometida com transformação organizacional onde eu tinha entrado no final da década de 1980, e durante três anos foi meu gerente e mentor na área de "ser".

Mais tarde, saí da empresa, e ele acabou sendo meu sócio na criação de uma nova empresa, que desde então se tornou a Avista Consulting Group. O treinamento que recebi como resultado do trabalho com Mike teve implicações profundas, e, ao mesmo tempo poderosamente simples. Sempre que eu voltava de um serviço de consultoria para fazer uma avaliação, ele me perguntava como o trabalho terminou. Eu lhe contava o resultado e, então, ele perguntava: "Qual foi o seu estado de ser?" Depois de meses e, então, anos dessas perguntas simples, eu me tornei proficiente em iluminar meu "ser" e ver a relação direta com o resultado da consultoria. Essas "avaliações" eram sempre reveladoras, pois me faziam assumir a responsabilidade pelos resultados do trabalho.

No início de meu treinamento, entretanto, elas eram muito constrangedoras, porque quando o trabalho não terminava bem, isso me forçava a assumir a total responsabilidade pelo resultado. Mais de uma vez, eu quis fugir dessas avaliações quando o trabalho não tinha transcorrido bem como eu desejava. Eu queria culpar as circunstâncias, culpar o cliente, culpar a preparação, ou atribuir tudo a um momento inoportuno. No entanto, Mike nunca me deixou fugir à responsabilidade, e por isso sou eternamente grato a ele.

Não quero deixar implícito que a postura interna seja mais importante que habilidade nas ações. Não é. Ter uma excelente saúde interna sem ação efetiva é tão vazio quanto uma ação efetiva sem finalidade. As duas estão interligadas ("estabelecido no ser, desempenhe a ação"). O que estou tentando dizer é que, em relação à ação tomada habilmente, o caminho para a excelência se estabelece na postura interna que se tem.

O CAMINHO PARA A CONSULTORIA MASTER

Aquele que olha para fora, sonha; aquele que olha para dentro, acorda.

—Carl Jung

A excelência em qualquer iniciativa não é algo dado. É conquistado. É o direito de nascer que todas as pessoas têm e, no entanto, requer que sigamos uma jornada e enfrentemos demônios terríveis dentro de nós mesmos para chegarmos íntegros. Quase todos os mitos heróicos que retratam uma longa e árdua jornada são histórias de uma jornada interior para a consciência, e alcançar a excelência requer tal jornada.¹ Isso me faz lembrar de uma história contada entre os Buhera Ba Rowzi, do Zimbábue, transmitida oralmente de uma geração a outra, que fala da coragem e do compromisso interno necessários para o domínio pessoal e para a grandeza em consultoria. É uma história antiga e, no entanto, como as histórias arquetípicas, fala de uma verdade universal sobre coragem e integridade. A história é sobre Mella, uma jovem que está enfrentando um eterno desafio, e as escolhas que ela fez ao longo do caminho. Como muitos mitos, a história tem uma interpretação melhor como uma parábola ou mesmo um sonho, sendo os acontecimentos externos entendidos como a dinâmica que ocorre na psique.

Entendida como uma parábola de nossa psique, esta história tem enorme riqueza em suas implicações para consultoria. Para mim, entre outras coisas, esta é a história sobre coragem e escolhas para se explorar e enfrentar os temores internos. Trata da luta eterna entre o ego (ganância) e o desapego (coragem e sabedoria). Também aborda a viagem para a autoconsciência, uma viagem que exige que se percorram os recessos internos da própria consciência, representados por Pítón e sua caverna.

Aqueles que entram na caverna, enfrentando seus medos da sombra, podem, eventualmente, participar de suas riquezas. Nem todos fazem essa viagem, e ela deve

MELLA E A PÍTON CURADORA

Enquanto o pai de Mella, o chefe da tribo, está deitado, inconsciente, sobre uma esteira em sua humilde casa, enfrentando a morte, Mella, com o coração pesado, percebeu que devia buscar ajuda da aterrorizadora Píton, que vive no meio da floresta. Todos os outros esforços para fazer seu pai reviver tinham sido em vão.

A viagem dela levou quatro dias e noites, através de bosques desconhecidos, atravessando córregos caudalosos. Finalmente, ela chegou, ao amanhecer, na entrada da caverna. Ganhando coragem, gritou no oco da caverna: "Sou Mella, enviada até você por Bomu Rambí. Vim pedir ajuda, pois meu pai está doente há várias luas e sua fraqueza é a fraqueza de meu povo."

Depois de aguardar em silêncio pelo que pareceu ser uma eternidade, ela viu um par de olhos à luz tênue da lua e ouviu uma voz assustadora: "Os mais bravos fugiram em terror, de minha porta. Uma menina pequena não teme que eu a estrangule e deixe seus ossos espalhados pela minha caverna?"

"Tenho medo, mas meu amor por meu pai é ainda mais forte", respondeu Mella. "Meu pai não fez nada errado, porém, nem Nganga nem os espíritos dos ancestrais podem curá-lo. Eu lhe imploro ajuda, se alguma coisa puder ser feita."

"Seu amor é mais poderoso que seu medo?", questionou Píton. "Então você viraria de costas e deixaria eu me aproximar de você?" Embora aterrorizada, Mella virou-se de costas, o orgulho de seu povo e seu amor pelo pai dando-lhe força.

Píton, agora muito perto, perguntou: "Você me deixaria envolvê-la como se fosse comê-la?" Ainda mais aterrorizada, Mella permitiu que Píton se enrolasse na parte superior de seu corpo, apenas com umas aberturas entre uma e outra volta da serpente, através das quais ela podia ver e respirar. Píton instruiu Mella para começar a longa caminhada para a casa.

Exausta de carregar uma carga tão pesada, ela chegou às proximidades de sua vila com Píton ainda em volta de seu corpo.

Quando a vila viu a criatura monstruosa entrar em uma clareira, eles correram para buscar suas flechas e lanças, mas Mella gritou: "Sou eu, Mella, dentro da serpente Píton! Não nos façam mal, pois eu viajei de longe para trazer a cura a meu pai." Perplexos, eles baixaram as armas enquanto ela entrava em sua casa. Uma vez dentro, Píton se desenrolou e arrastou-se ao pé da esteira do pai agonizante.

De uma pequena bolsa pendurada em seu pescoço, Mella pegou a casca de árvore que iria curar o pai, como Píton tinha instruído a fazer. Do pequeno chifre de veado pendurado em seu pescoço, Mella também pegou o óleo de muchonga. Seguindo suas instruções, ela fez fogo, que espalhou os vapores da casca de cura por toda a cabana, enquanto Píton recitava cânticos sagrados do povo Buhera Ba Rowzi. Então, para seu espanto, o pai de Mella levantou-se de seu leito de morte, ficou ereto e começou a falar, uma coisa que não fazia há várias luas.

MELLA E A PÍTON CURADORA (CONTINUAÇÃO)

Feito seu trabalho, Píton mais uma vez se enrolou no corpo de Mella para começar a viagem para casa. Depois de voltar à sua caverna, Píton mostrou-lhe seu alojamento revestido de ouro e prata, marfim e jóias preciosas, riquezas que ela nem podia acreditar. Generosamente, ofereceu: "Pegue o que desejar, pois sua coragem e amor devem ser recompensados."

Mella ficou honrada e constrangida, pois a seu ver, era Píton que deveria ser recompensada. Cochichando, ela respondeu: "A escolha é sua, não minha". De uma cesta de vime, Píton pegou uma corrente de ouro com a boca, e sobre aqueles elos pendurava-se uma lua dourada crescente, a imagem sagrada da tribo Buhera Ba Rowzi.

Voltando para casa, Mella contou à sua família sobre o tesouro da caverna, mostrando com orgulho o que ganhara como presente. Ao ouvir sua história, a ganância penetrou nos corações de seus irmãos, que começaram a tramar matar Píton para roubar suas riquezas. Ouvindo o esquema, Mella correu até Píton para avisá-la dos planos de seus irmãos. Quando eles chegaram, foram recebidos com rajadas de fumaça e rugidos que pareciam trovões, e correram aterrorizados.

Tempos depois, quando seu pai morreu, o povo da vila apontou Mella como líder, honrando sua coragem, honestidade e amor. Durante muitos anos, Mella os guiou com sabedoria e generosidade, visitando Píton com frequência, para pedir ajuda.²

ser feita com o coração aberto e integridade. No final, Mella nos mostra o poder de se ter uma postura interna que seja pura e generosa. A história dela nos ensina que a excelência não vem da habilidade, mas de encontrar um lugar no fundo de si mesmo, do qual se escolhe e se age. O lugar é encontrado através de uma jornada interna para um estado mais sólido de ser, e uma vez encontrado a escolha se torna clara.

O resultado da viagem para dentro é profundo e universal, no que se relaciona à consultoria master. As pessoas que atingiram um alto grau de excelência interna sentem e se relacionam com o mundo das seguintes maneiras:

- ☐ Sabem quem são.
- ☐ Vêm-se como únicos.
- ☐ Assumem plena responsabilidade por seus sentimentos.
- ☐ Agem com sinceridade.
- ☐ São abertos e receptivos aos outros.
- ☐ São flexíveis interna e externamente.

- São fluidos, espontâneos e naturais.
- São presentes — "no momento".
- Incluem os outros facilmente.

Todos esses fatores se relacionam com a confiança, e esta está no cerne de todos os relacionamentos e no cerne da consultoria master.

DO SER PARA A AÇÃO

Aliás, dizer simplesmente "desenvolva um estado saudável de ser" não basta. Deve-se também agir e fazer o trabalho interno que a excelência requer. Além disso, essa ação deve ser pura. Um ditado italiano expressa diretamente o coração da questão: Tra il dire e il fare, ce in mezzo il maré. Traduzido, significa: "Existe um oceano entre dizer e fazer". Os consultores master gastam uma vida nadando nesse oceano, fazendo a ponte entre o ser e a ação. É o trabalho dos consultores que anseiam se tornar grandes em seu ofício.

A história do Rei Midas é instrutiva, aqui. Como muitos, o Rei Midas acreditava que só se fosse rico ele seria feliz. Então, fez um pacto com os deuses no qual tudo o que ele tocasse se transformaria em ouro. Nada mal, pensou. Entretanto, o acordo acaba em miséria quando a comida em sua boca e o vinho em seu palato se transformam em ouro antes que ele os possa engolir, e sua filha se transformou em ouro antes que ele pudesse abraçá-la. Felizmente, ele teve a sabedoria de desfazer seu erro e implorou aos deuses para tirarem essa dádiva dele. Surpresos, e notando que ele fora sincero em sua aprendizagem, os deuses acataram, enquanto ele jurou buscar riquezas em coisas mais simples na vida. Esta parábola ecoa através das eras, à medida que continuamos a querer os frutos sem o trabalho. É no trabalho da jornada interna que residem as verdadeiras riquezas.

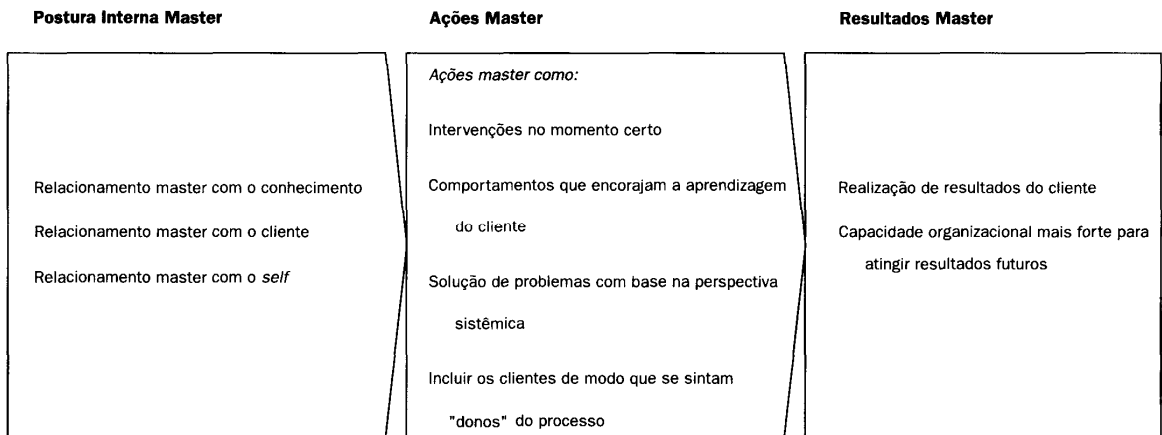
Conheço pelo menos quatro maneiras de ajudar a atingir a excelência no ramo de consultoria. A primeira é enfatizada por tantas histórias que eu divido sobre minhas próprias lições durante minha viagem, a saber, *continue prestando atenção ao modo como sua postura interna afeta suas ações*. Quando você faz uma coisa que não chega a ser excepcional, olhe sua postura interna e explore como poderia tê-la mudado para ser ainda mais efetivo. Quando você fizer um trabalho extraordinário, procure encontrar o que, em sua postura interna, contribuiu para o sucesso. A segunda maneira é *trabalhar de perto com outros que já são masters*. Tenha um mentor para lhe dar orientação. A terceira é *sintonizar sua postura interna* antes de cada trabalho que você faz. Pergunte-se: como eu preciso "ser" nesta interação ou intervenção para que o resultado seja maximizado. A quarta, e de longe a mais crucial, é *ver o processo de atingir a excelência como uma jornada que dura a vida toda*.

PRESTE ATENÇÃO À SUA POSTURA INTERNA

A postura interna de um consultor master leva a ações master, que por sua vez produzem o nível mais alto de sucesso. O sucesso não é, simplesmente, um projeto concluído. O sucesso em consultoria master tem a ver com atingir os resultados e deixar o cliente mais capaz e saudável. O modelo completo é mostrado na Figura 15.1.

Assim como Mike McKeon costumava me perguntar como estava minha postura interna, faça a mesma pergunta para você. Eu considero útil fazer essa pergunta de uma maneira ampla e exploratória, como: De que maneira minha postura interna tem contribuído para estes resultados? Então, olhe para cada um dos três relacionamentos a seguir a fim de elaborar suas respostas. Você encontrará algumas características no relacionamento com o conhecimento, com o cliente e consigo mesmo, ou uma combinação dos três. Eles estão sempre presentes em qualquer situação de consultoria e, portanto, estão disponíveis para introspecção.

Ao prestar atenção à sua postura interna, um princípio crucial faz toda a diferença: seu foco em sua postura interna deve ser feito com abertura e sem autocritica. Quando a autocritica é introduzida no processo de introspecção, freqüentemente, a dor ou o orgulho não estão muito longe. Quando fracassamos e nos julgamos, sentimos dor. Nosso ego desejará nos proteger dessa dor, e provavelmente, evitaremos olhar profundamente para dentro de nós mesmos, para aprender. Quando temos sucesso e nos julgamos, sentimos orgulho. Isto reforça um ego inflado. Nem a dor nem o orgulho contribuem para nossa capacidade de aprender. Ao aprendermos a ser consultores master, é melhor tratar toda situação como oportunidades para a aprendizagem. Nem mais, nem menos.



■ FIGURA 15.1 O MODELO MASTER

PROCURE UM MENTOR PARA O ORIENTAR

Disse isso antes, e direi novamente aqui. Só cheguei aonde estou como resultado da ação de alguns mentores muito influentes, que me mostraram o caminho. Tive três mentores em minha carreira de consultor e muitos professores excelentes. No início, Bill Torbett foi um guia excepcional. Com ele comecei a perceber a importância do "ser", e terei uma dívida eterna com ele por ter-me apresentado o estado de investigação necessário para ser efetivo como consultor. Mike McKeon foi meu mentor, guia, sócio e amigo durante muitos anos antes de sua morte prematura por câncer. Mais que tudo, ele me ensinou a confiar em mim e não julgar o *self* os outros. Ton Tilden foi um guia maravilhoso e amigo durante os últimos 12 anos. A cada dois meses nos encontramos e conversamos sobre a vida e a consultoria, e sempre saio me sentindo enriquecido com sua presença e a adorável orientação. Mais recentemente, David Bradford desempenhou um papel profundo em apoiar meu crescimento como líder e o crescimento de nossa empresa de consultoria.

De tudo o que aprendi com cada um desses mentores, o mais importante é que quase todo o meu tempo com eles era dedicado à minha postura interna. Das centenas de interações que tive com eles, só lembro de termos discutido ferramentas, técnicas, instrumentos ou modelos duas vezes. Minha jornada de descoberta focalizou quase exclusivamente os aspectos internos da consultoria — e por isso eu sou eternamente grato. Sempre que perguntava: "Como?" eles argüiam: "De onde você está vindo?" Sempre que eu perguntava: "O que devo fazer?", eles questionavam: "Que necessidades dirigem suas escolhas?" Nunca deram respostas animadoras. Em vez disso, suas perguntas ajudavam-me a ver de um modo diferente e a encontrar as respostas no fundo de mim mesmo. Este é o poder de um bom mentor, e não há substituto para isso.

SINTONIZE SUA POSTURA INTERNA

Começamos este livro com uma noção simples. Sua postura interna dirige seus pensamentos. Seus pensamentos dirigem seu comportamento. Seu comportamento, por sua vez, dirige seus resultados. O segredo da consultoria master, então, começa com um instrumento bem afinado — um *se//bem* afinado. A longo prazo, a chave para afinar seu instrumento é clara — continuar desenvolvendo seu *se//*, através de *workshops* de crescimento pessoal, terapia, buscas espirituais e outros. A curto prazo, a resposta é menos clara. Há caminhos demais que podem nos desviar. Minha experiência me diz que a melhor forma de desenvolver a excelência é pensar em coisas que os consultores master pensam.

Comece com uma imagem de si mesmo como um consultor master — digamos que seja uma visão. Tal imagem tem uma potência enorme. Rainer Maria Rilke, poeta do século XIX, diz bem isso: "Você deve dar à luz suas imagens. Elas são o futuro aguardando para nascer". Os tipos de imagens que você pode querer formar giram em torno do seguinte:

- ☐ Como me vejo como consultor, no futuro.
- ☐ Os clientes com quem irei trabalhar.
- ☐ O tipo de trabalho que estarei fazendo.
- ☐ Meu código de conduta como consultor.
- ☐ O impacto que terei.

Formar uma imagem no nível mais amplo funciona como um ímã. Quanto mais você conserva essa imagem, e quanto mais se refere a ela, mais ela se torna você. No nível mais micro, antes de cada trabalho que você faz, pense em como você quer estar na reunião. Frequentemente, antes de ir a uma reunião crucial, eu sintonizo meu se/f relaxando, refletindo e imaginando como quero estar e o que eu quero criar na reunião.

PERGUNTAS PARA AJUDÁ-LO A SINTONIZAR SEU INSTRUMENTO SEU SER

1. Qual é o resultado que quero criar para esta reunião?
2. Como preciso ou quero estar nesta reunião de modo que ocorra um resultado de sucesso? Que pensamentos preciso ter?
Que sentimentos preciso ter? Que atitudes preciso adotar?
3. Como quero que os outros estejam nesta reunião?
4. O que precisarei fazer e como precisarei estar, a fim de encorajar os outros a estarem da mesma forma?

A VIAGEM DA VIDA TODA

Na análise final, a excelência não é um destino, nem uma coisa que você faz. Em vez disso, é uma jornada da vida toda que não conhece um ponto final. Embora as idéias e exemplos, neste livro, apontem o caminho, a melhor maneira de desenvolver sua postura interna é através de uma jornada por toda a vida de auto-exploração, autoconsciência e autodescoberta. Muitas tradições oferecem uma poderosa orientação, entre elas o taoísmo, o budismo, o Gurdjieff *Work*, os ensinamentos cristãos e judaicos que enfocam a meditação e a oração, o treinamento Toltec, a psicoterapia junguiana, oficinas de crescimento pessoal e muitos outros. Essas tradições oferecem orientação para o domínio pessoal, e não há substituto para o trabalho interno permanente. Todas elas operam da premissa básica de que nossa postura interna guia nossos pensamentos, e de nossos pensamentos segue todo o restante.

O PENSAMENTO SE MANIFESTA COMO PALAVRA; A PALAVRA SE
MANIFESTA COMO ATO; O ATO SE DESENVOLVE EM HÁBITO;
E O HÁBITO SE CONSOLIDA EM CARÁTER;
ENTÃO, OBSERVE SEU PENSAMENTO E SUAS
MANEIRAS COM CUIDADO;
E DEIXE BROTA DO AMOR
NASCIDO DO INTERESSE POR TODOS OS SERES.

COMO A SOMBRA SEGUE O CORPO,
TORNAMO-NOS AQUILO QUE PENSAMOS.

DO DHAMMAPADA
(OS DITOS DO BUDA)

Todos os consultores master que conheço estão na jornada há muito tempo. Eles sabem que a fonte de sua eficácia e o aprofundamento de sua autoconsciência são uma única e mesma coisa. Cada um deles se engajou em atividades, práticas e disciplinas destinadas a examinar seus pensamentos, sentimentos e crenças e a encontrar formas de ser no mundo que sejam mais inventivas, capazes e, o mais importante, satisfatórias.

Não existe um mapa para a viagem rumo à excelência. Um consultor que conheço participou de vários *workshops* de crescimento pessoal como uma parte-chave de seu aprendizado. Outro, é a favor da psicoterapia associada a uma devoção religiosa. Ainda um terceiro busca a autodescoberta através de movimento, arte e poesia. Muitos grandes consultores que conheço usam esses veículos simultaneamente. Independentemente de sua preferência, se você escolhe esse caminho, com o tempo, a jornada para a excelência, inevitavelmente, o levará a um relacionamento mais profundo consigo mesmo. Ela também o levará a uma habilidade muito maior em trabalhar com os clientes. Os consultores master raramente usam instrumentos cortantes. Como o experiente cortador de diamantes, eles sabem onde aplicar uma pequena força para ter um grande impacto. Este é o caminho master, e não trilhado por muitos. Embora o caminho esteja preparado para poucos, as recompensas são ainda maiores. A famosa parábola: "O Fazedor de chuva", de C. G. Jung, comunica o que quero dizer.

Os consultores master são fazedores de chuva em seu próprio direito. É claro que eles não fazem chover dinheiro. Eles fazem a diferença nas vidas das pessoas. Eles sabem muito bem que a viagem rumo à excelência é uma viagem para dentro. Você não pode vê-la em suas ações. Mas pode sentir em suas almas.

O FAZEDOR DE CHUVA

Houve uma grande seca. Durante meses não caiu uma gota de chuva, e a situação se tornou catastrófica. Os católicos faziam procissões, os protestantes faziam orações e os chineses queimavam palitos de incenso e davam tiros para espantar os demônios da seca, mas sem resultado. Finalmente, os chineses disseram: "Vamos buscar o fazedor de chuva." E de outra província apareceu um homem ressequido. A única coisa que ele pediu foi uma casa tranqüila em um lugar qualquer, e lá ele se trancou durante três dias. No quarto dia, as nuvens se juntaram e houve uma grande tempestade de neve naquela época do ano em que não se esperava neve, uma quantidade não usual, e a cidade ficou tão cheia de rumores sobre o maravilhoso fazedor de chuva que Richard Wilhelm foi perguntar como ele tinha conseguido isso.

Como um verdadeiro europeu, ele disse: "Eles o chamam de fazedor de chuva. Diga-me como fez neve? E o pequeno chinês disse: "Eu não fiz neve; eu não sou o responsável." "Mas o que fez durante três dias?" "Ah, isso eu posso explicar. Venho de outro país onde as coisas seguem uma ordem. Aqui, elas estão fora da ordem; elas não estão como deveriam estar pela ordenança do céu. Portanto, todo o país não está no Tao, e eu também não estou na ordem natural das coisas porque estou em um país desordenado. Logo, tive de esperar três dias até voltar ao Tão, e então, a chuva veio naturalmente."³

AS ENTREVISTAS E SEU IMPACTO

A concepção original deste livro não incluía entrevistas. Alguns colegas deram-me a excelente sugestão — com que concordei prontamente —, de entrevistar pessoas consideradas masters de nossa profissão, pois daria tanto peso quanto credibilidade a meus pensamentos, e, o que é mais importante, ofereceria idéias que vão além de minha própria experiência. Como estavam certos! Através de meus entrevistados, aprendi mais do que poderia oferecer, e me inspirei com sua sabedoria, pois ela indica várias maneiras para que eu possa continuar a crescer como consultor.

Dando um passo além, também decidi entrevistar pessoas em posições de comando em organizações e perguntar o que elas buscam, valorizam e apreciam em um consultor. Estava particularmente interessado em sua opinião sobre o melhor consultor com quem tinham trabalhado. No final, entrevistei 14 consultores master e 10 clientes para acrescentar conhecimento e aprofundar minha própria perspectiva sobre consultoria master.

MINHA ABORDAGEM PARA SELECIONAR CONSULTORES MASTER A SEREM ENTREVISTADOS

O processo de identificação dos participantes das entrevistas foi, em si, um processo de aprendizagem para mim. Comecei perguntando a muitos colegas altamente respeitados e bem-relacionados quem eles consideravam um consultor master em nossa área de atuação. Cada um deles me ofereceu uma lista de pessoas. Primeiro, aceitei e acreditei que se meus respeitados colegas julgavam que essas pessoas eram

consultores master, eles deviam ter alguma coisa incomum. Entretanto, ao investigar mais, descobri que esse não era, necessariamente, o caso. Comecei a perguntar: "Como você sabe que essas pessoas são master?" Em quase todos os casos a resposta foi a mesma: "Bem, eu os conheço por sua reputação. Essas pessoas são conhecidas em nosso meio por serem excelentes." Questionei novamente: "Como você sabe?" Quase todas as respostas eram mais ou menos o seguinte: "Bem, ouvi comentários sobre eles. Ouvi dizer que fazem um bom trabalho." Raramente meus colegas observaram esses consultores prestando consultoria.

Dessa experiência, comecei a fazer uma distinção sobre a diferença entre reputação e capacidade real. Seriam a mesma coisa, ou haveria uma diferença? Existiria pessoas que se distinguem pela reputação e não são, necessariamente, modelos de maestria? Há pessoas que realizam um trabalho extraordinário e raramente ficam conhecidas? Eu estava interessado em responder a essas questões, então, continuei o processo de seleção ao vivo.

Comecei a mostrar minha lista original dos "masters por reputação" a outros consultores que eu considerava "entendidos". Em um número muito grande de casos houve comentários como: "Ah, meu Deus, eu trabalhei com esse sujeito e foi um pesadelo." Ou "ela era tão arrogante que irritava o cliente." Ou "ele era muito mais fraco do que eu poderia imaginar." Então, embora a reputação de muitos dos consultores que constavam de minha lista original fosse boa no início, ela enfraquecia-se rapidamente quando sujeita a um exame mais cuidadoso.

Esse fenômeno sugere uma diferença clara entre pessoas que se acredita serem eficientes e pessoas que, pela experiência que temos com elas, realmente o são. Muitos dos consultores com boa reputação profissional a desenvolveram porque, em algum momento, fizeram um excelente trabalho ou são grandes pensadores conceituais. Eles pensam sobre o nosso trabalho e o processo de seu ofício de uma forma que é contundente para os colegas consultores. Entretanto, muitos dos pioneiros no campo de consultoria não são pioneiros devido à qualidade de seu trabalho, mas pela qualidade de seu pensamento e do que escrevem. Eles ofereceram maneiras novas e diferentes de explorar o processo de consultoria e ajudaram a formar nosso entendimento.

Uma vez que ser um praticante master e um teórico master não são a mesma coisa, eu precisei ter um pouco mais de rigor em minha abordagem, do que ir pela reputação. Em outras palavras, minha pergunta teve de mudar. Minha pergunta não era mais: "Quem você acredita que seja um consultor master?" Minha pergunta passou a ser: "Com quem você teve uma experiência direta que fez com que o considerasse um consultor master?"

Para ajudar a avaliar essa pergunta com um pouco mais de exatidão, escolhi meus entrevistados com base em um conjunto de critérios e, então, pedi a muitos de meus colegas para indicarem pessoas que atendessem diretamente a esses critérios, que eram os seguintes:

- a. Longa experiência.
- b. Trabalho consistente e impacto repetido, positivo e duradouro em organizações.
- c. Ser chamado freqüentemente pelos clientes.
- d. Atuação presenciada por quem as indicava.
- e. Serem consideradas o melhor profissional da área por quem as estava indicando.

As pessoas que escolhi para fornecerem as indicações também eram consultores que estavam entre os melhores com quem trabalhei, e que eu considerava consultores master. Acreditava que as pessoas que fazem um bom trabalho reconhecem bons trabalhos quando o vêem. Como elas têm um padrão de excelência satisfatório, quando dizem: "Esta é a melhor pessoa que já vi atuando", significa muito. Só isso já era suficiente para incluí-lo em minha lista de consultor master.

Muitos indicados foram mencionados mais de uma vez, o que também levei em consideração em minhas escolhas. A indicação de um nome por mais uma pessoa sugeria, em um grau modesto, que as escolhas foram menos influenciadas pelo viés ou pela preferência de personalidade do indicador.

O PROCESSO DE ENTREVISTA. O processo de entrevista foi elaborado de modo a ser bem aberto desde o início, para que os entrevistados ficassem bem à vontade para dizer o que pensavam sobre consultoria. Eu queria que externassem, sem se restringir ou sem serem influenciados por mim, o que é importante para eles em ser um consultor.

Então, investiguei mais profundamente para focar as qualidades de sua postura interna que, em sua opinião, faziam a diferença. Se, no processo, o entrevistado não tocava nas questões a seguir, eu deixava espaço, no final para complementações em relação a elas, a fim de ter certeza de que tinha captado seus pensamentos. Suas respostas a essas questões e minha própria experiência formaram a tese para este livro.

1. Qual é o papel de um consultor ao ajudar os clientes a crescer e a mudar?
2. Quando você se destaca como consultor nesse papel, quais são suas qualidades que fazem a diferença?
3. Que características ou qualidades distinguem sua consultoria dos consultores comuns?

4. Quando você cometeu erros, no passado, ou foi menos efetivo do que acreditava ser, que fatores podem ter contribuído para isso?
5. Quando você pretende ser um consultor modelo para os clientes, o que lhe vem à mente? O que isso significa para você?
6. O que você acredita sobre a autoria no processo de mudança?
7. Que qualidade de relacionamento você procura estabelecer com os clientes?

As entrevistas costumavam demorar duas horas e eram ricas de casos, auto-reflexão e questionamento profundo.

ENTREVISTAS COM CLIENTES

Além de entrevistar masters contemporâneos, busquei a contribuição de organizações que requisitam os serviços de consultores sem hesitar. Nessa parte da investigação, procurei entrevistar executivos em ou de organizações que freqüentemente usavam consultores, e que poderiam discernir com facilidade a diferença entre um grande consultor e um bom. As perguntas que fiz eram como as que seguem.

1. Dê o nome do melhor consultor com quem você já trabalhou (que influiu positivamente em toda a organização de uma maneira duradoura).
2. Fale sobre a maneira de atuação, o estilo e as características pessoais desse consultor — seu pensamento, a qualidade de seu caráter etc.
3. Em que seu estilo, atuação e características pessoais são similares ou diferentes dos profissionais que você não indicou como os melhores?

As respostas a essas perguntas e o *follow-up* para comprovar permitiram-me discernir a visão que o cliente tinha da consultoria master.

No final, embora tenha efetuado uma pesquisa sobre o assunto, as idéias expressas aqui são tanto pessoais quanto universais. Elas formaram-se através de meus 25 anos de trabalho como consultor e foram confirmadas, questionadas e reexaminadas por meio das próprias entrevistas. Ao mesmo tempo, as idéias não pertencem a mim. A maneira de expressá-las, certamente sim, mas muitos dos conceitos inseridos no livro são atemporais, partilhados através de eras por pessoas que escolhem uma profissão voltada a atender os outros.

INTRODUÇÃO

1. Veja, por exemplo, H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Nova York: The Free Press, 1994); J. Micklethwait & a. Wooldrige, *The Witch Doctors: Making Sense of the management Gurus* (Nova York: Random House, 1996); J. O'Shea & C. Madigan, *Dangerous Company: Consultants and the Businesses They Save and Ruin* (Nova York: Times Books, 1997); e M. Kihn, *House of Lies* (Nova York: Warner Books, 2005).
2. "Firms Bidding More to Win Less", *Consulting News*, v. 32, issue, 8, 2002.
3. "What You Need to Know to Survive the Recovery", *Consultants News*, v. 34,6. ed, 2004.
4. *Consultants News*, v. 34, 6. ed, 2004, www.ConsultingCentral.com.
5. N. Nohria & J.D. Berkeley, "Whatever Happened to the Take-Charge Manager?" *Harvard Business Review*, jan-fev 1994, pp. 128-137.
6. "The Cracks in quality", *Economist*, 18 abril, 1992.
7. R. Schaffer, *High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), p. 9.
8. Exceções incluem R Block, *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*, 2. ed. (San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2000); G. Bellman, *The Consultants Calling: Bringing Who You Are to What You Do* (San Francisco: Jossey-Bass, 1990); e D. Maister, C. Green & R. Galford, *The Trusted Advisor* (Nova York: the Free Press, 2000).

9. Uma exceção notável é o livro recente de Robert Shcaffer, *High-Impact consulting* (citado na Nota 7), que faz uma crônica das falhas de muitas das práticas que constituem a base da maioria das empresas de consultoria mais conceituadas.
10. Antoine de Saint-Exupéry, *The Little Prince* (Nova York: Harcourt, Brace & world, 1943), p. 87.

CAPÍTULO 1

1. Muitos livros de Chris Argyris falam bem sobre como os objetivos e estratégias explícitos e tácitos dirigem o comportamento das pessoas. Essas distinções têm influenciado meu pensamento.
2. Curt Schleier, "Consulting Innovator Marvin Bower: His Vision Made McKinsey and Co. a Pioneer", *Investor's Business Daily*, 9 de nov., 2000.

CAPÍTULO 2

1. R. Bly, ed., *The Soul Is Here for Its Own Joy: Sacred Poems from Many Culturs* (Nova York: HarperCollins, 1995), pp. Xvii-Xviii.
2. A. Einstein, *Ideas and Opinions* (Nova York: Crown Publishers, 1954; reimpresso por gramercy, 1988).
3. Estes princípios são estabelecidos em C. Argyris, *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1970) e têm sido um guia a muitos grandes consultores desde então.
4. Para uma descrição excelente do valor de contratar acerca de todos os aspectos do relacionamento cliente-consultor, veja M. Weisbord, "The Organization Development Contract", *The OD Practitioner*, v. 5, ed. 2, 1973, pp. 1-4.

CAPÍTULO 3

1. Para um tratado excelente sobre a importância de objetivos bem-definidos em uma situação de consultoria, veja R. Schaffer, *High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).

2. Depois da venda de carros inicial, muitas concessionárias tentarão convencer um cliente a comprar vários opcionais inclusive encerar o carro para proteger a pintura. Disseram-me que esse "enceramento" dura pouco e é inútil, a concessionária gasta pouco para aplicar e é muito caro para o cliente. A proposta é feita na hora em que o cliente pensa, por que eu não gostaria de proteger o investimento que acabei de fazer, aproveitando, assim, a vulnerabilidade do cliente.
3. B. L. Toffler, *Final Accounting: Ambition, Greed, and the Fall of Arthur Andersen* (Nova York: Broadway Books, 2003).
4. D. A. Blackmon, "Familiar Refrain: Consultant's Advice on Diversity Was Anything But diverse — For Big Fees, Powers Perrin Gave Many of Its Clients Nearly Identical Reports — Nissan Westinghouse Balked", *Wall Street Journal*, 11 de março, 1997, p. A1.
5. M. Lindfiel, "Reflections on the Natural Art of Consulting", *Consulting to Management*, v. 13, n. 2, 2002.
6. W. Bynner, *The Way of Life According to Lao Tzu* (Nova York: Capricorn Books, 1962).

CAPÍTULO 4

1. D. Katz & R. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (Nova York: John Wiley, 1978); R. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nova York: Doubleday/Currency, 1990); M. Wheatley, *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1999).

CAPÍTULO 5

1. Sou grato a Frank Basler por apontar isto para mim.

CAPÍTULO 6

1. E. Schein, *DEC Is Dead, Long Live DEC: The Lasting Legacy of Digital Equipment Corporation* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003), pp. 173-174.

2. G. Bellman, *The Consultants Calling: Bringing Who You Are to What You Do* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1990).
3. K. Lewin, in *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, editado por O. Cartwright (Nova York: Harper & Row, 1951), p. 169.
4. G. Bateson, *Steps to an Ecology of Mind* (Nova York: Ballantine, 1972), p. 449.
5. A. Szent-Gyorgyi, in *The Scientist Spetaculates*, editado por I. Good (Nova York: Basic Books, 1962).

CAPÍTULO 8

1. R. Moore & D. Gillette. *King, Warrior, Magician, Lover: discovering the archetypes of the mature masculine*. (San Francisco: Harper Collins, 1990) pp. 100-101.
2. Muito desta análise foi emprestado de J. O'Shea & C. Madigan, *C. Dangerous Company: management consultants and the businesses they save and ruin* (Nova York: Times Books, 1997).
3. J. O'Shea & C. Madigan, *C. Dangerous Company: management consultants and the businesses they save and ruin* (Nova York: Times Books, 1997) p. 136.
4. J. O'Shea & C. Madigan, *C. Dangerous Company: management consultants and the businesses they save and ruin* (Nova York: Times Books, 1997) p.141.
5. J. O'Shea & C. Madigan, *C. Dangerous Company: management consultants and the businesses they save and ruin* (Nova York: Times Books, 1997) p.144.
6. R. M. Rilke, *Letters to a Young Poet*, traduzido por Stephen Mitchell (Nova York: Random House, 1984).

CAPÍTULO 9

1. D. Riesman. *The Lonely Crowd*. (New Haven: Yale University Press, 1950).
2. C. G. Jung. "Analytical Psychology and Weltanschauung" in *Collected Works 8: The Structure and Dynamics of the Psyche*. (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1970) p. 737.

CAPÍTULO 11

1. J. Juran, *Quality Control Handbook* (Nova York: McGraw-Hill, 1951).

CAPÍTULO 12

1. CG. Jung, "On the Psychology of the Unconscious", in *Collected Works 7: Two Essays on Analytical Psychology*. (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1970) p.35.
2. A. I. Allenby, descrevendo uma conversa com C. G. Jung, em C. G. *Jung Speaking: Interviews and Encounters*, editado por W. McGuire e R. F. C. Hull (Princeton, NJ: Princeton University Press, Bollingen Series, 1977), p. 158.
3. R. A. Heinlein, *Stranger in a Strange Land* (Nova York: Putnam, 1961).

CAPÍTULO 13

1. H. Robbins & M. Finley, *TransCompetition* (Nova York: McGraw-Hill, 1998).
2. T. S. Szasz, *The Myth of Mental Illness* (Nova York: Hoeber-Harper, 1961).
3. D. McClelland, *Power: The Inner Experience* (Nova York: John Wiley, 1976).
4. T. Kidder, *The Soul of a NewMachine* (Boston: Little, Brown, 1981).
5. C. Eames & R. Eames, *Powers of 10* (1968, 9 minutes). Disponível em DVD: *The Films of Charles & Ray Eames*, V. 1 (Image Entertainment, 2000).

CAPÍTULO 14

1. Maslow, *Toward a Psychology of Being*. (Nova York: D. Van Nostrand Company, 1968) p. 157.
2. Para uma exploração lúcida e contundente do conceito e prática de maestria em qualquer profissão, veja G. Leonard, *Mastery: the key to success and long-term fulfillment*. (Nova York: Penguin Books, 1991).

3. Paul Lawrence e Nitin Nohria, em um exame contundente dos níveis mais básicos e profundos do impulso humano, identifica o impulso para aprender como um dos quatro impulsos-chave que definem os seres humanos. Os outros são os impulsos de adquirir, ligar-se e defender. P. R. Lawrence & N. Nohria *Driven: how human nature shapes our choices*. (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).

CAPITULO 15

1. J. Campbell faz essa afirmação poderosamente neste ponto em *The Hero with a Thousand Faces* (Princeton University Press, série Bollingen, 1949).
2. Adaptado de *Ancient Mirrors of Womanhood: A Treasury of Goddess and Heroine Lore From Around the World* por M. Stone (Boston: Beacon Press, 1979). p. 153-157.
3. CG. Jung, *The Nature Writings of C. G. Jung* (Berkeley, CA: North Atlantic Books, 2002).

ÍNDICE REMISSIVO

- A Odisséia (Homero), 144
A. T. Kearney
 guinada na Sears, 109
 Tom Tierney, 15
abordagens
 alavancada, 14-16
 centrada na tarefa, 42
 centrada na técnica, 42-43
 centrada no cliente, 43-52
 centrada no consultor, 39-42
 centrada no pagante, 42-43
 sistema total, 55
ação, hábil, 185-186
aceitação, *SELF*, 128-129
acordo, proposta de mudança, 72-73
administração, científica, 13-14
admissão, sem saber tudo, 144
Agape, relacionamento cliente/consultor, 69-70
agressividade, confiança, 97-98
agressividade, linguagem corporal, 98-100
ajuda, oferecendo, 104
alavancagem, mudando organizações, 170
amor, sentimento, 84
análise
 comportamento, 104-105
 padrão, 88-90
 produção, 13-14
Andersen Consulting
 Enron, 130
 Final Accounting (Toffler), 40-41
aprendizagem
 ambiente de constante, 23
 busca por, 144-148
 cliente, 49
 compromisso com, 30
 lado sombra, 158-159
 oportunidades, 128-129
 vias de, 24
apresentação, volumes de informação, 102-103
aquiescência, cliente, 137-138
Arete, princípio grego de, 144-145
Arquimedes, usando alavanca, 169-170
Association of Management Consulting Firms, código de ética, 130
atenção, postura interna, 191
atitude, ser levado em conta, 148-151
atividade, postura interna, 48-49
auto-aceitação, orientação, 128
auto-avaliação, postura interna, 190-191
autoconfiança, 96-97
autoconhecimento, 125-128
autoconsciência, atingindo, 177-178
autocorreção, feedback, 112
autodescoberta, 194-195
autoproteção, estar centrado, 184
autoria
 fazendo as perguntas certas, 113-115
 lado sombra, 158
 mudança de cultura, 67
 poder, 64-65
 psicológica, 109
 resultados, 27, 28-30, 43-45, 186
autoridade, local de, 125
Avista Consulting Group, 186
barreiras, à aprendizagem, 146-148
Bateson, Gregory, análise de padrão, 89
Bellman, Geoff, The Consultants Calling, 86
Bhagavad Gita, orientação para ação hábil, 185-186
Bly, Robert, The Soul Is Here for Its Own Joy, 22
Booz Allen, 15
bosque, cortar, 181
Bower, Marvin
Bradford, David, mentores, 192
Mckinsey and Company, 15

- Brennan, Ed guinada na Sears, 108-110
 Browning, Robert, verdade, 130
 Buber, Martin, relacionamento E/Vós, 70
 Buda
 pensamento, 194
 sofrimento, 166-167
 Buhera Ba Rowzi, "Mella e Píton, a curadora", 187-190
 bússola, interna, 123-126
 capacidade, promovendo o cliente, 114-115
 capacidade, vs reputação, 198-199
 capital de risco, estratégia de investimento, 171-173
 características, singulares, cliente, 47-48
 caráter, qualidade, 25
 Castaneda, Carlos, uma vida plena, 100-101
 Cavaleiro Verde, Cavaleiros da Távola Redonda, 138-140
 Cavaleiros da Távola Redonda, 138-141
 certeza, noção de, 96-97
 chaves, domínio pessoal, 122-129
 ciclo, planejar, fazer, refletir, 107-110
 ciência, sabedoria, 106-107
 clareza
 atingindo, 114-115
 estratégica, 172
 orientação, 105-106
 vs. detalhes, 95
 coerência, agindo com, 51-52
 colaboração
 encontrando soluções, 147
 mudança, 71
 competição
 intraorganizacional, 165
 transcendendo, 162-165
 Comportamento
 me empurre que eu te puxo, 141
 sendo sincero, 155-156
 compreensão, integridade, 142
 compromisso, interior, 102-103, 124-125
 comunicação
 aprendizagem, 50-52
 apresentação de conclusões, 102-103
 clara, 32-33
 compreensão, 167
 conhecimento, 82-84
 conceitos, ser, 182-186
 conclusões, apresentação, 102-103
 conduta, princípios de, 30-32
 conexões, cliente/consultor, 32-34
 confiança
 consultoria-master, 189-190
 honestidade, 134-136
 mudança, 17
 confiança
 postura interna, 98-99
 serena, 96-97
 confidencialidade, violando, 134-136
 conflitos, interpessoais, 111-112
 conhecimento especializado, bem-embalado, 13-14
 conhecimento
 aplicando às necessidades do cliente, 28-30
 especializado, 9
 fundado, 100-103
 SELF, 30-31
 transformação de, 7-8
 trocando, 24-25
 trocando, 79-86
 consciência, interna, 182-183, 187-190
 conselheiro, vs. consultor, 110
 conselho
 vs. investigação, 152
 vs. orientação, 105-110
 consequências
 honestidade, 140
 responsabilidade, 140
 consultor vs. conselheiro, 110
 consultoria
 talento artístico, 22
 contratos
 autoria do resultado, 44-45
 implícitos, 6-7
 relacionamentos cliente/consultor, 27-28
 controle, selecionando o modelo certo, 104-106
 cooperação, vs. competição, 163-165
 coração
 honestidade, 134
 ouvir com seu, 122
 coragem, momentos de verdade, 132-134
 credo, do consultor-master, 129-130
 crenças, coerência, 26-27
 crescimento
 pessoal, 157-159
 promovendo o, organizacional, 49
 questões confrontadoras, 131-134
 crítica interna, amansando a, 155
 crítico, interno, 155
 culpa
 abdicando de responsabilidade, 108-110
 mútua, 82
 cultura
 elementos da, organizacional, 56-58
 mudança, 59-61, 66-69, 109-110
 curiosidade, natural, 145
 dados, clareza vs detalhes, 95-96
 Darwinismo, social, 164
 Data General, equipes de desenvolvimento concorrentes, 165-166
 DeCastro, Ed. Data General, 165
 Delphi, templo de Apoio, 125-126
 descoberta, SELF, 192, 194-195
 desempenho, maestria, 178-179
 detalhes, vs. clareza, 95-96
 DeWitt, Derek, competição transcendente, 163
 diagnóstico, mudança organizacional, 88-91
 dicotomias, falsas, 166-167

- diferença, fazendo, maior, 168-170
- Digital Equipment Corporation (DEC), 82
- dinâmica, grupo, 88-89
- dinheiro, sede de, 140
- direção, interna, 124-125
- Disney, O Rei Leão, 53-54
- domínio pessoal, 122-129
- Dr. Doolittle, me empurra que eu te puxo, 141
- Dupree, Max, qualidade em nossas vidas, 62
- Eckhart, Meister, trabalhos enobrecedores, 21
- educação, viés de pensar sobre fazer, 18-20
- efetividade
 - comprometedora, 33-34
- ego
 - agindo com o, 125-128
 - agindo sem, 22-23
 - perspectiva, 166-168
- Einstein, Albert
 - poder do espírito vivido, 23-24
 - resolvendo problemas de hoje, 165-166
 - simplicidade, 94-95
- energia
 - criando, 107
 - postura física, 99
- enganar a si mesmo, honestidade, 138-139
- enquadramento, escolhas, 110-112
- Enron, Andersen Consulting, 130
- ensino, abordagens ao, 106-107
- entrevistas
 - cliente, 197, 199-200
 - consultores, 197-200
- envolvimento, cliente, 60-61
- erros
 - admitindo, 134-136
 - aprendendo com, 152-153
 - perfeição, 154
 - vs. maestria, 146-147
- escolhas
 - enquadramento (framing), 110-112
 - prioridades, 123
- escutar, ouvir, 153
- estratégia
 - poder sobre relacionamento com o cliente, 9
 - salvadora, 5-8
 - valor agregado básico, 9
 - ver habilidades, 10-11
- estudos, tempo e movimento, 13-14
- ética, código de, 130
- expectativas
 - cliente, 62-63
 - realizando, 124-125
- experiência
 - aprendizagem, 23
 - domínio, 178-179
- facilitação, consciente, 26-28
- falar, agir como se, 142
- falta de ligação, resolvendo, 131-132
- fases, processo de consultoria, 81
- feedback
 - autocorreção, 112
 - evitar vs. buscar, 145-146
- Final Accounting (Toffler), 40-41
- Finley, Michael e Harvey Robbins, competição, 162
- foco, transferência de poder, 108-110
- Fonteyn, Margot, levar-se a sério, 144
- "Fortune Magazine", as empresas mais admiradas, 16
- fracasso
 - causas, 56-58
 - sinais de advertência, 37
- Frantz, Dave, transcendendo a competição, 163
- Gandhi, Mohandas K., liberdade, 119
- generosidade, honestidade, 140-142
- Gibran, Kahlil, conhecimento, 79
- Gillette, Douglas e Robert Moore,
 - história de Davi e Bathsheba, 106
- grupos
 - dinâmica, 88
 - silêncio dentro, 159
- Guia na África, 89-90
- habilidades, *SELF*, 10-11
- Heinlein, Stranger in a Strange Land, 160
- Homero, A Odisséia e *Iliada*, 144
- honestidade consigo mesmo, confrontando, 141-142
- autojulgamento, foco, 191
- honestidade
 - com outros, 133-138
 - nos negócios, 140-141
 - prestando consultoria com, 131-134
 - verdade, 30
- honorários
 - "salgando"na Andersen, 40-41
 - adicionais de alta margem de lucro, 10
- Hulsey, Monterey, "O Vale da Paz", 54-55
- Hume, David, vias da aprendizado, 24
- humildade
 - capacidade de aprendizagem, 152-153
 - masters, 181-183
- humor, promovendo o entendimento, 111
- Iliada* (Homero), 144
- imagens, mantendo, 193
- implementação
 - aplicando conhecimento, 80-83
 - recomendações do consultor, 101-102
- impressões, postura interna, 183-184
- incerteza, autoconfiança, 98
- influência
 - moedas, 97-98
- informação, vs. conhecimento, 6-8
- iniciativa, desencorajando, 165-166
- iniciativas, mudança cultural, 66-69
- insight, conhecimento, 86
- integração, especialidades em culturas corporativas, 57-58
- integridade

- código de ética, 130
- exibindo, 136
- Grêmio da Testemunha Justa, 160-161
- princípios orientadores, 29-33
- vivendo com, 128 inteligência,
- emocional, 28-30 interesse, sentindo, 84-85
- interpretação, vs. observação, 161
- inter-relacionamento, entendendo, 54-55
- intervenções
 - no momento certo, 91-93
 - soluções, 56-57
- intimidação, cliente, 127
- investigação
 - abrindo-se a, 145-146
 - círculos de, 147
 - convidando, 148
 - espírito de, 151-153
- "Invictus" (Henly), 124
- Jesus, estilo de ensino de, 106-107
- jogo
 - consultoria, 11
 - participando do "grande", 30-31, 162-173
- jornadas
 - autodescoberta, 194-190
 - consciência interior, 187-190
- juízo, resistência e transmitir, 121-122
- Jung, Carl G.
 - "O Fazedor-de-chuva", 195
 - autoconsciência, 187
 - lado sombra, 154, 156-157
 - reconhecimento do *SELF*, 125-128
- Juran, Joseph, defeitos, 152
- Kahan, Robert, abordagem sistêmica, 55-56
- Katz, Daniel, abordagem sistêmica, 55-56
- Kelly, Walt, Pogo, 3
- Kidder, Tracy, The Soul of a New Machine, 165
- Lao-Tsé
 - entendendo, 177
 - escutando vs. ouvindo, 153
 - Tao Te King, 51-52
- lembranças, duradouras, 161
- lentes
 - ego vs. sabedoria interna, 126-127
 - Letters to a Young Poet (Rilke), 113
 - objetividade, 74
 - perspectiva, 169-170
- Lewin, Kurt, importância de teoria, 87
- liberdade, dentro, 119
- liderança
 - aplicando conhecimento, 83
 - Tao Te King (Lao-Tsé), 51-52
- líderes, grandes, 122
- ligação, sofrimento, 116-117
- limites, mútuos, 27
- Lindfield, Michael, paciência, 51
- linguagem, corpo, 99
- Livro, história de Davi e Bathseba, 105-106
- Madre Teresa, humildade, 152
- mágica
 - intervenção, 90-93
 - orientação, 105-106
- mal, lado sombra, 157
- Malone, Moses, ser número um, 96
- mapas, cognitivos, 87-93
- Marshall Field & Company, McKinsey and Company, 15
- Martinez, Arthur, guinada na Sears, 109
- Maslow, Abraham
 - efetividade, 177
 - peçoas auto-realizadas, 96
- master
 - ganhos, 31
 - prática, 178-179
- masters
 - humildade, 182
- McClelland, David, Poder Socializado, 165
- McKeon, Mike
 - mentor, 185-186, 192
 - postura equilibrada, 97
 - resistência do cliente, 121
- McKinsey, James O.
 - o modelo alavancado, 15-16
 - significado, fazendo sentido, 86-87
- McKinsey and Company, 15-16
- me empurra que eu te puxo, comportamento, 141
- medo, superando, 136
- "Mella e Píton, a Curadora", 187-190
- memória, perfeita, 160-161
- mentalidade, postura interna, 184
- mercados, padrões de compra de adolescentes, 94-95
- Metamark, Inc., 170-172
- metodologias, estruturais, 16-17
- mitos
 - "Mella e o Curador Píton", 187-190
 - Procrustes, 47
- modelos
 - alavancados, 14-16
 - aprendizagem vs. ensino, 106-107
 - consultoria especializada, 58, 65-66
 - do consultor-master, 33, 191
 - ponto de vista holístico, 20
 - praticáveis, 87
 - seleção, 104-106
- momento, estar no, 90-93, 159
- Monitor Company, guinada na Sears, 108-110
- Moore, Robert e Douglas Gillette, história de David e Bathseba, 106
- motivação, raiva, 50-52
- motivos, poder, 65
- mudança
 - abordagens a, 100-101
 - abordagens estruturadas, 16-18
 - acordo quanto a proposta, 72-73

- autoria do cliente, 29
 - autoria psicológica, 26-28
 - cultivando, 107-110
 - estratégica cultural, 58-61
 - executando, 82-83
 - inteligência emocional, 28-30
 - peçoal profunda, 157
- natureza, influenciando, 164
- negócio, honestidade, 140-141
- neutralidade, feedback, 112-113
- O Rei Leão (Disney), 54
- "O Vale da Paz" (Hulsey), 54-55
- objetividade, com clientes, 137-138, 140
- objetividade, vs. subjetividade, 160-161
- objetivos
 - aprendizagem, 49
 - conhecendo os, dos clientes, 39-40
 - estratégia, 4-5
 - responsabilidade partilhada, 72-75
- observações, claras, 159-161
- oportunidades, vs. problemas, 122-123
- organizações
 - clareza estratégica, 171
 - como sistemas, 56
 - mudança de padrões em, 168-170
- orgulho, paterno, 155
 - de arete grega, 144
 - de assumir a sua parte, 148-151
 - de conduta, 30-33, 129
 - honestidade, 134
 - mistério de organizações e vida, 115
 - princípios
 - relacionamentos com o cliente, 70
- orientação
 - auto-aceitação, 128-129
 - bússola interna, 123-126
 - mentores, 177-192
 - para ação hábil, 185-186
 - sabedoria interior, 126
 - vs. conselho, 105-110
- paciência, silêncio, 51
- padrões
 - análise de, 88-90
 - de compra dos adolescentes, 94-96
 - de mudança organizacional, 168-170
 - identificando, 88-90
 - influindo, fundamentais, 24
 - organizacionais, 61
- parceria
 - centrada no cliente, 24
 - criando um espírito de, 120-121
 - relacionamentos, 69-72
 - responsabilidade partilhada, 72-75
 - transferindo poder, 24-25
- passividade, vs. agressividade, 97-99
- paz interior, 126
- PeachCare, 171-173
- pensamento, limitado, 166-167
- perfeição, vs. totalidade, 154
- perguntas
 - desafiadoras, 168-170
 - determinando a singularidade de um cliente, 48
 - entrevistas, 199-200
 - fazer, 26-27, 113-115, 148
 - hábeis, 192
 - intonizando, 193
 - técnicas para enquadramento, 49-50
- personalidade, lado sombra, 156-159
- perspectiva
 - entrevistas de clientes, 200
 - especializada, 58
 - mudança, 168-173
 - mutando, 166
 - reenquadrando, 110-112
- pesquisa, metodologia seletiva, 7
- pílulas, mágicas, 23
- plano de ação, impondo seu próprio, 37-38
- poder
 - assumir a sua parte, 149-151
 - lado sombra, 158
 - Powers of 10, perspectiva, 169
 - relacionamentos, 63-66
 - socializado, 164-165
- Pogo, (Kelly), 3
- ponto de vista, mudando a perspectiva, 169-173
- Porter, Michael E., Monitor Company, 108
- possibilidades
 - expandindo, 180-182
 - explorando, 179-181
- postura interna
 - aceitação vs. rejeição, 183-184
 - adquirindo, 79
 - atenção, 191
 - compromisso, 102-103
 - confiança, 98-99
 - invisibilidade, 23
 - maestria, 85-86
 - mutando, 122
 - mutando sua, 192-193
 - orientação vs. conselho, 105-106
 - parceria, 71
 - peçoas realizadas, 96-97
 - respondendo pela sua parte, 150
- postura
 - adotando uma, crítica, 121-122
 - linguagem corporal, 98-99
 - parceria, 71
 - Veja também postura interna
- praxis, no espírito da, 90 presença, no momento, 159 prioridades, escolhas, 123-124
- problemas
 - e soluções para, 164-165
 - vs. oportunidades, 123-124

- processo
 - avaliação organizacional, 74-75
 - pensando em soluções, 26-27
- processos, pensamento, 182-184
- Procrustes, heróis mítico Teseu, 47
- progresso, medindo, 119-124
- promessa, do consultor, 12
- propósito
 - esclarecendo, 179-181
 - validando, 169
- proposta, dividir a criação de, 71-75
- provérbios, cortando o bosque, 181-182
- provérbios zen, cortando o bosque, 181-182
- qualidade
 - fazendo a diferença, 184-185
- questionamento, assumir sua parte, 186
- questionários de levantamento
 - altas taxas de retorno, 74-75
 - organizacionais, 120-124
- questões
 - capacidade em confrontar, 142-143
 - crescimento, 131-134
 - o "real", 137
- racionalizações, pressupostos culturais, 82
- Radin, Seymour, análise de comportamento, 104-105
- raiva, motivação, 50-52
- raízes, modelo de consultoria, 12-13
- realizações, esforço, 180-181
- recomendações, implementação de, 101-103
- reflexão, processo educacional, 107-110
- regras
 - perspectiva histórica, 12-13
- Rei Midas, 190
- relacionamentos
 - autoconhecimento, 156
 - cliente-consultor, 16-18, 63-66
 - como *SELF*, 119-124
 - conexões pessoais, 21-22
 - confiança, 190
 - consultoria, 8-11
 - oportunidades de aprendizagem, 147-148
 - parcerias, 69-72
 - transferindo poder, 24-27
- reputação, vs. capacidade, 198-199
- responsabilidade
 - assumir a sua parte, 148-151, 186
 - cliente, 44-45
 - conseqüências, 140-141
 - inibindo comportamento, 43
 - partilhada, 72-73
- responsabilidade
 - assumir, 148-151
 - questionamento, 186
- respostas, às perguntas certas, 112-115, 147-148
- Rilke, Rainer Maria
 - Cartas a um Jovem Poeta, 113
 - imagens, 193
- riquezas, jornada interior, 190
- risco, honestidade, 134
- Robbins, Harvey e Michael Finley, competição, 162
- Rogers, Carl, terapia centrada no cliente, 50
- sabedoria
 - ciência, 106-107
 - interior, 125-129
- saúde
 - efetividade e mental, 177-178
 - organizacional, 50-52
- Sears, tentativas de guinada, 108-110
- segurança
 - ego, 126
 - evitar, 134 *SELF* interno, ego vs.
- sabedoria interna, 125-128 *SELF*
 - para um, melhor, 194-195
 - uso de, 127
- Senado Romano, capacidade de assumir sua parte, 148
- Senge, Peter, abordagem sistêmica, 55-56
- sentido, fazendo, 86
- sentimentos, amor e atenção, 83-84
- separação, perspectiva, 167
- ser, conceito de, 182-186
- serviço, agindo a, 169-170
- Shenk, Tom, resultados de consultoria, 7-8
- silêncio
 - causas de grupo, 159
 - paciência, 51
- sinais, não verbais, 26
- sinergia, criando, 75
- Sir Gawain, e o Cavaleiro Verde, 138-141
- sistemas
 - auto-selante, 18
 - caos, 87
 - feedback, 112-113
 - gerenciando, 16-18
 - integrais, 29, 45-47, 53-61
 - padrões, 88-90
- Smith, Valentine Michael, *Stranger in a Strange Land* (Heinlein), 160
- Sócrates
 - conhecimento interior, 125-126
 - estilo de ensino, 106-107
- sofrimento, ligação, 166-167
- solução de problemas, abordagens estruturadas, 16-18
- soluções
 - adequadas às necessidades do cliente, 46-48
 - ambos/e, 164-165
 - cedendo à autoria, 63-66
 - compromisso, 82
 - espírito, poder do invisível, 22-23
 - intervenções, 56-57
 - predeterminadas, 43
 - única solução, 23-24
- sombra, personalidade, 154, 156-159
- Stranger in a Strange Land* (Heinlein), 160

- subjetividade, vs. objetividade, 161
- substância, vs. padrão, 88-91
- sucesso
 - medindo, 39-40
 - postura interna, 191
- Szasz, Thomas, desempenhando um jogo valioso, 162
- Szent-Gyorgyi, Albert, descoberta, 90
- talento, alavancando, 14-16
- talento artístico
 - consultoria, 21-22
 - improvisação, 90-91
- Tao Te King (Lao-Tsé), 51-52
- Taylor, Frederick
 - administração científica, 13-14
- tendências
 - da moda, 43
 - setor, 173
- teorias
 - pequenos conjuntos, 87-89
 - sentindo-se embasado, 86-87
- termômetro, consciência, 159-160
- testemunhas, justas, 160-161
- The Consultant's Calling (Bellman), 86
- The Soul Is Here for Its Own Joy (Bly), 22
- The Soul of a New Machine (Kidder), 165
- Tierney, Tom, McKinsey and company, 15
- Tilden, Ron
 - auto-aceitação, 128
 - espírito de praxis, 90
 - mentores, 192
- Toffler, Barbara Ley, Final Accounting, 40
- Torbett, Bill, mentores, 192
- totalidade, vs. perfeição, 154-155
- trabalho, maestria, 178-179
- "trabalho enrolador", 40-42
- transferência de poder, foco em, 108-110
- treinamento
 - maestria, 178-179
 - ser, 186
- Twain, Mark, honestidade, 136
- Ulrich, David, guinada na Sears, 109-110
- valor
 - demonstrando, 73
 - primário agregado, 9
- valores, mantendo seus, 137-138
- vencedores, esforços corporativos, 165-166
- verdade, momentos de, 132-134
- vida, vivendo uma, plena, 133
- viés
 - intelectual, 84
 - pensamento sobre fazer, 19
- virtude, princípio grego de Arete, 144-145
- visão, esclarecendo, 179-181
- visão
 - centrada no cliente, 52
 - expansiva, 55
 - holística, 20
- vulnerabilidade, perfeição, 154-155
- Warner, Terry C, visão geral, 37
- Wharton Business School, "The Edge", entrevista de Marvin Bower, 15
- Wheatley, Meg, abordagem sistêmica, 55-56
- Woods, Tiger, humildade, 180-182
- xadrez, padrões, 89-90



SOBRE O AUTOR

Keith Merron é fundador e sócio-gerente da Avista Consulting Group, uma empresa de consultoria organizacional e desenvolvimento de liderança dedicada a ajudar organizações com visões corajosas a atingir alto desempenho sustentável e liderança no setor. Conta com mais de 23 anos de experiência em dar assistência a executivos e gerentes de empresas, do governo e na área de educação. Em parceria com seus clientes, conduziu com êxito mais de vinte e cinco realizações em grandes sistemas culturais, técnicos e mudança de sistemas. Seu trabalho tem contribuído positivamente com a Hewlett-Packard, Freddie Mac, AmeriGroup Corporation, MedCath, Wang Laboratories, General Public Utilities, WorldCorp, Endocare, CSAA, National Institute of Standards and Technology e Healthcare Financial Management Association, bem como com mais de 200 outras empresas e organizações.

Keith é doutor pela Harvard University e autor de *Riding the Wave: Designing Your Organization for Enduring Success*, publicado por Van Nostrand Reinhold, em 1995.

Conheça os outros títulos de Administração e Negócios

Visite nosso site www.mbooks.com.br

Catálogo: Administração - www.mbooks.com.br - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: <http://www.mbooks.com.br/cgi-bin/lojas/busca/V.cgi?vcf=mbooks&CartResumo=s&g>

Procure no site: Livros Páginas

Ecommerce: R\$ 0.00 0 item

home empresa artigos catálogos newsletter notícias professor compras contato

Lista de Livros do Catálogo: Administração - Ecommerce www.mbooks.com.br

LANÇAMENTO

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL
Como a confederação Brasileira de Voleibol, através de um modelo de gestão inovador tem obtido resultados expressivos no cenário esportivo nacional e internacional. O objetivo do livro...

R\$ 55.00 [saiba mais](#)

LANÇAMENTO

A ALMA DO NOVO CONSUMIDOR
O livro revela que para motivar e estimular os novos consumidores, os padrões atuais de separar por idade, renda e etnia já não são suficientes. É preciso saber exatamente...

R\$ 65.00 [saiba mais](#)

LANÇAMENTO

GERENTES E EXECUTIVOS PODEROSOS
Uma abordagem prática do que realmente importa e do que realmente funciona no exigente ambiente de trabalho. Neste livro, o autor oferece soluções práticas aos desafios...

R\$ 65.00 [saiba mais](#)

LANÇAMENTO

O LIVRO VERMELHO DE VENDAS
PRECISA APRENDER COMO VENDER? ENTÃO LEIA ESTE LIVRO! A venda é definida pelo cliente: as pessoas não gostam que alguém venda algo para elas, mas adoram comprar!

R\$ 45.00 [saiba mais](#)

LANÇAMENTO

LIDERANÇA COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
Há muito aprendemos que as emoções devem ser sentidas e expressadas de modo cuidadosamente controlado, e apenas em certos ambientes e ocasiões.

R\$ 69.00 [saiba mais](#)

NOVO

GOVERNANÇA DE TI - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
Com suas ilustrações vividas de sistemas de governança usados pelas empresas de melhor desempenho nos setores público e com fins lucrativos...

R\$ 69.00 [saiba mais](#)

BEST SELLER

Marketing Resultados
As acirradas batalhas das marcas e a constante mudança dos mercados tem obrigado especialistas de marketing a buscar novas soluções. Por outro lado, a necessidade de resultados mediatos...

R\$ 75.00 [saiba mais](#)

NOVO

A EMPRESA QUE PAROU NO TEMPO
A qualidade do produto é fundamental, e quem determina é o cliente. Os ensinamentos e mensagens do livro "A empresa que parou no tempo" (M. Books)...

R\$ 35.00 [saiba mais](#)

NOVO

BUROCRACIA - A INVASÃO INVISÍVEL
O objetivo deste livro é destruir esta nova modalidade de oligocracia, negação completa da democracia genuína. O autor analisa esse fenômeno na sua...

R\$ 29.00 [saiba mais](#)

O CLIENTE EM SEGUNDO LUGAR
Coloque seus colaboradores em primeiro lugar e veja como daí ao máximo por sua empresa. Este é o tema do livro lançado pela editora M. Books e aprovado e recomendado...

R\$ 65.00 [saiba mais](#)

A EMPRESA TRANSPARENTE
Como a Era da Transparência Revoluciona o Setor para ficar na, é melhor estar em forma. Estamos aderindo uma extraordinária era de transparência, em que as empresas devem, pela primeira...

R\$ 79.00 [saiba mais](#)

GRÁFICA PAYM

Tel. (011) 4392-3344 • paym@terra.com.br

TORNANDO-SE UM CONSULTOR MASTER

A maioria dos consultores contenta-se em resolver problemas. Os consultores master mudam a cultura da própria organização cliente, alterando a maneira como ela opera. Keith Merron mostra que se transformar de um solucionador de problemas em um parceiro capaz requer uma mudança fundamental na "postura interna" — as atitudes, pressupostos, crenças, objetivos e estratégias que estão por trás da prática de consultoria. É esta mesma mudança que diferencia um consultor master dos demais.

Dominando Consultoria explora a transformação interna exigida para se tornar um Consultor Master. Através de extensas entrevistas com 14 mestres contemporâneos do ofício de consultoria, Merron identifica os princípios que constituem a base da Consultoria Master. Em vez de focar em habilidade e técnica, esses mestres nos ajudam a entender a importância da postura interna do consultor no processo de mudança. Entrevistas com 10 executivos das organizações clientes que trabalharam de perto com consultores de mudança oferecem a perspectiva do cliente sobre o que é mais valioso em um relacionamento de consultoria.

Acenando para essas duas perspectivas juntas com seus 25 anos de experiência em consultoria e exemplos vividos do mundo real, Merron contrasta os objetivos, estratégias e táticas usados pela maioria dos consultores com aqueles empregados por Consultores Master. Revela as qualidades e características que o ajudarão a fazer a maior diferença com seus clientes.

Se você almeja causar um impacto maior em suas organizações clientes, *Dominando Consultoria* lhe mostra como. Detalha os fundamentos conceituais da Consultoria Master, fornece uma visão de uma ação altamente qualificada, e descreve um caminho claro para se atingir essa qualificação.

“Dominando Consultoria nos oferece uma grandiosa excursão pelo terreno interno do que é necessário para SER um consultor consciente, mais importante do que o que se requer para FAZER uma boa consultoria. Este não é um livro para ler apenas; é um livro para sentir, ponderar e viver em seu coração, mente e alma.”

—Linda Ackerman Anderson, Co-fundadora, Being First, Inc.

“Leitura obrigatória para qualquer um que aspire a ser um Consultor Master.

Merron questionou vários pressupostos que conduzem — e condenam — muitos serviços de consultoria. Mais do que tudo, ele exigiu que examinássemos profundamente a maneira como atuamos 'doutor, cura-te a ti mesmo'.” —David Bradford, Ph.D, co-autor de *Managerial Excellence, The Crisis in OD e Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership*



Keith Merron é Fundador e Sócio-Gerente de Avista Consulting Group, uma empresa de consultoria organizacional e desenvolvimento de liderança. Seu trabalho tem

produzido um impacto positivo na Hewlett-Packard, Freddie Mac, AmeriGroup Corporation, MedCath, Wang Laboratories, General Public Utilities, World-Corp, Endocare, CSAA, the National Institute of Standards and Technology, e mais de 200 outras empresas e organizações. Ele é autor de *Riding the Wave: Designing Your Organization for Enduring Success*.

Dados de Catalogação na Publicação

Merron, Keith. Dominando Consultoria. Como tornar-se um Consultor Master e desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes 2007 - São Paulo - SP

1. Consultoria 2. Administração 3. Estratégia

ISBN: 978-85-7680-016-3

Do Original: Consulting Mastery - How the best make the biggest difference

Copyright © 2005 by Keith Merron

Copyright © 2007 M. Books do Brasil Editoria Ltda

Original em inglês publicado pela Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Todos os direitos reservados.

EDITOR

MILTON MIRA DE ASSUMPÇÃO FILHO

Produção Editorial

Salete Del Guerra

Tradução

Maria Lúcia Rosa

Revisão de Texto

Vivian do Amaral Nunes

Marileide Gomes

Coordenação de Gráfica

Silas Camargo

Editoração

RevisArt (Sob Projeto Original de

Detta Penna)

Capa

Revisart (Sob Projeto

Original de MVB Design.com)

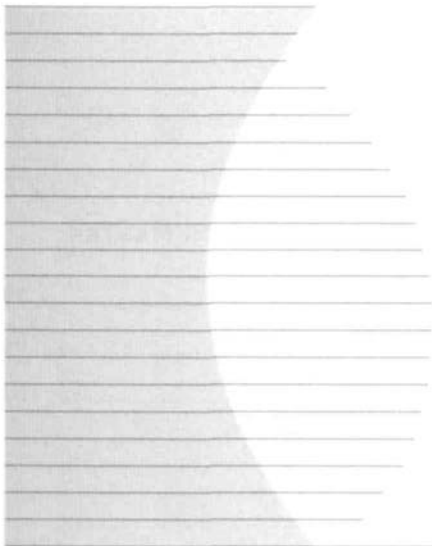
2007

Proibida a reprodução total ou parcial.

Os infratores serão punidos na forma da lei.

Direitos exclusivos cedidos à

M. Books do Brasil Editora Ltda.



SUMÁRIO

PREFÁCIO.....VII

INTRODUÇÃO XIII

PARTE 1

A CONSULTORIA MASTER 1

1. A Decadência da Profissão de Consultor.....3

2. A Postura Interna do Consultor Master21

PARTE 2

MAESTRIA EM AÇÃO 35

O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE DO CONSULTOR MASTER

3. Consultoria Centrada no Cliente.....37

4. Vendo o Cliente como um Sistema53

5. Responsabilidade do Processo Partilhada.....62

SUMÁRIO

PARTE 3

MAESTRIA EM AÇÃO.....	77
O RELACIONAMENTO COM O CONHECIMENTO DO CONSULTOR MASTER	
6. Aplicando Conhecimento.....	79
7. Transmitindo Conhecimentos	94
8. Ajudando os Clientes a se Ajudarem	104

PARTE 4

MAESTRIA EM AÇÃO	117
O RELACIONAMENTO DO CONSULTOR MASTER COM O <i>SELF</i>	
9. As Chaves para o Domínio Pessoal	119
10. A Honestidade no Nível mais Profundo	130
1 1. Aprendizagem Profunda	144
1 2. Traga Todo o <i>Self</i> em Total Parceria	154
1 3. Participando de um Grande Jogo	162

PARTE 5

ATINGINDO A EXCELÊNCIA.....	175
1 4. Excelência e Ser	177
1 5. O Caminho para a Consultoria Master	187

APÊNDICE A

As ENTREVISTAS E SEU IMPACTO.....	197
NOTAS	201
ÍNDICE REMISSIVO	207
SOBRE O AUTOR	215

Este não é apenas outro livro que fala aos consultores como aconselhar seus clientes a resolver problemas específicos — aumentar vendas, encontrar o melhor sistema de TI, reduzir a rotatividade e assim por diante. *Dominando Consultoria* ensina como dominar o verdadeiro desafio de se trabalhar com organizações: efetuar mudanças reais. Além disso, mostra como auxiliar os clientes a ajudarem a si mesmos a atingir níveis mais altos de desempenho.

A partir de entrevistas com 14 Consultores Master e dez executivos em organizações clientes, Merron explora como os consultores podem gerar um impacto profundo na maneira como as organizações operam.

Se você é um consultor experiente ou só está começando, este livro irá motivá-lo a adotar objetivos, estratégias e uma mentalidade que o ajudarão a verdadeiramente fazer a diferença em seu trabalho e nas organizações clientes.

Torne-se um Consultor Master e realize mudanças organizacionais competentes e produtivas

“Arraigado na realidade deste trabalho, este é um livro que faz pensar, endereçado a consultores dedicados que querem refinar seu pensamento sobre seu trabalho e suas vidas.”

—Geoff Bellman, autor de *The Consultant's Calling* e *The Beauty of the Beast*.

“[Este] trabalho instigante e contundente é leitura obrigatória para os consultores de hoje... É uma clínica sobre o necessário para se ir além do sucesso e dominar realmente a arte da consultoria.”

—William Belgard, Diretor Executivo, *The American Center for Strategic Transformation*, e co-autor de *Shaping The Future*.

“Uma visão geral surpreendente de consultoria, porque esta se encontra em uma situação difícil, e o que os consultores podem fazer para corrigir suas próprias práticas.”

—Janelle Barlow, Presidente, TMI U.S., e autora de *Branded Customer Service* e *A Complaint Is a Gift*.

“Este livro, que é leitura obrigatória, descreve efetivamente como exercer consultoria com o coração. Será especialmente valioso para consultores que desejam amadurecer em seu próprio desenvolvimento profissional.”

—Hank Walker, ex-CEO, Providence Health Systems